

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DULCE AMARELLA EN  
LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**NATALIA AGREDO CRISTANCHO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DULCE AMARELLA EN  
LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**NATALIA AGREDO CRISTANCHO**

**Proyecto de emprendimiento para optar al título de Comunicador Publicitario**

**Director  
LUIS MIGUEL PERAFAN  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

## **Nota de Aceptación**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de Profesional en comunicador publicitario.**

**CARLOS FERNANDO DOMINGUEZ**

**Jurado**

**CHRISTIAN GEOVANNI BURBANO**

**Jurado**

**LUIS MIGUEL PERAFÁN**

**Director**

**Santiago de Cali, 12 de Agosto de 2014**

Dedico este trabajo a mi hijo Thomas motor e inspiración de mi vida profesional y social, a mi mascota Amarilla quien me mostro que las mejores ideas vienen del corazón, mi amarilla mi Dulce Amarella.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mí familia, que siempre estuvo día y noche apoyándome en cuanto idea y proyecto me viniera a la mente, acompañándome desde siempre y trabajando en mi para complementarme como la persona y profesional que hoy soy, a mis compañeros que me ayudaron a enfocarme en nuevas aventuras académicas y a mis profesores que no ahorraron ninguna gota de sudor para enfocarme en el sendero del éxito académico, quiero darle mis agradecimientos y mi compromiso en no fallarles, creando un nuevo estilo de vida que beneficie a la sociedad.

También debo agradecer a las instituciones que me apoyaron con su experiencia y conocimiento y que sin ningún tipo de egoísmo abrieron sus puertas para que sacara la mayor información para este proyecto.

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>17</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>18</b>
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>20</b>
<b>1.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO</b>	<b>20</b>
<b>1.1.1 Misión</b>	<b>21</b>
<b>1.1.2 Visión</b>	<b>21</b>
<b>1.2. EQUIPO EMPRENDEDOR</b>	<b>21</b>
<b>1.3. MERCADO POTENCIAL EN CIFRAS</b>	<b>22</b>
<b>1.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>23</b>
<b>1.5. INVERSIONES REQUERIDAS</b>	<b>23</b>
<b>1.6. PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD</b>	<b>24</b>
<b>1.7. VIABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>25</b>
<b>2. ESTUDIO DEL MERCADO</b>	<b>26</b>
<b>2.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1 Análisis del Sector.</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1.1 Descripción del Subsector.</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2 Análisis del mercado.</b>	<b>31</b>
<b>2.1.2.1 Comportamiento del segmento de mercado del proyecto</b>	<b>33</b>

2.1.2.2. Descripción del segmento de mercado	34
2.1.2.3 Tamaño y proyección del mercado potencial en Cifras	35
2.1.3 Análisis del Consumidor.	36
2.1.3.1 Población	36
2.1.3.2 Muestra	36
2.1.3.3. Resultados de Encuesta	37
2.1.3.4. Definición del negocio.	46
2.1.4 Análisis de la Competencia.	47
2.1.4.1 Diferenciadores de la nueva empresa frente a la competencia	49
2.1.4.2 Estrategia de precios frente a los competidores	49
2.1.4.3 Proyección de la oferta	50
2.1.4.4 Los sustitutos y su potencial de causar daño	53
2.2. ESTRATEGÍAS DE MERCADEO	55
2.2.1 Concepto del Producto.	55
2.2.3.1 Marca y logo	57
2.2.3.2 Ciclo de vida del producto	57
2.2.3.3 Acciones estratégicas frente al sector	58
2.2.3.4 Acciones del producto frente a su costo	59
2.2.3. Estrategias de Distribución	59
2.2.3.1 Alternativas de penetración y costos	59
2.2.3.2 Selección del Canal de Distribución	61
2.2.3.3 Alternativas secundarias de comercialización	64
2.2.3.4 Tácticas de venta	65

2.2.3.5 Costos de la distribución	65
2.2.4. Estrategia de precios	66
2.2.4.1 Análisis de precios	66
2.2.4.2 Estrategias de fijación de precios	66
2.2.4.3 Precio de equilibrio del mercado	67
2.4.4.4 Definición de precios del proyecto	70
2.4.4.5 Condiciones de pago	70
2.4.4.6 Impuestos	70
2.4.4.7 Táctica de Precios	70
2.4.4.8 Estrategias para enfrentar posible guerra de precios	71
2.2.5 Estrategias de Promoción	71
2.2.5.1 Estrategia Básica	71
2.2.5.2 Estrategia a consumidores	71
2.2.5.3 Estrategias a canales institucionales	71
2.2.5.4 Estrategias a clientes especiales	72
2.2.5.5. Costos de la promoción	73
2.2.6 Estrategias de Comunicación.	74
2.2.6.1 Estrategias publicitarias.	74
2.2.7 Estrategias de Servicio al cliente	77
2.2.7.1 Garantía de los productos	77
2.2.7.2 Estrategias de servicio frente a la competencia	77
2.2.7.3 Mecanismos de atención	77
2.2.7.4. Costos de la atención	77



2.2.8. Proyección de ventas	78
2.2.8.1. Estimación del nicho objetivo	78
2.8.8.2. Estimación de las ventas del proyecto	79
 3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y OPERATIVA	 82
3.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	82
3.2. ESTADO DE DESARROLLO DEL PRODUCTO	85
3.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN	85
3.4. TECNOLOGÍA	92
3.5. MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	96
3.6. RECURSO HUMANO	101
3.7. TAMAÑO DEL NEGOCIO	101
3.8. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	103
3.9. COSTOS DE PRODUCCIÓN	104
 4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL Y LEGAL	 109
4.1. CONCEPTO DE EMPRESA	109
4.1.1 Valores corporativos	110
4.2. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	111
4.3. MECA	112
4.3.1 Mantener	112
4.3.2 Explorar	112
4.3.3. Corregir	112
4.3.4 Afrontar	113

<b>4.4. PERFIL DEL EQUIPO EMPRENDEDOR</b>	<b>113</b>
<b>4.5. GRUPO INTERDISCIPLINARIO</b>	<b>114</b>
<b>4.6. ORGANIZACIÓN</b>	<b>114</b>
4.6.1. Descripción de cargos.	116
<b>4.7. PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>119</b>
<b>4.8. ORGANISMOS DE APOYO</b>	<b>121</b>
<b>4.9 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>121</b>
<b>4.10. PERMISOS</b>	<b>124</b>
<b>4.11. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<b>125</b>
<b>4.12. CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS</b>	<b>126</b>
<b>4.13. LICENCIAS Y DERECHOS</b>	<b>126</b>
<b>4.14. DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES.</b>	<b>127</b>
<b>4.15. GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>127</b>
<b>5. ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>128</b>
<b>5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO</b>	<b>128</b>
<b>5.2 COSTOS DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>129</b>
5.2.1. Costo de Oportunidad del Inversionista.	129
5.2.2. Costo de la deuda financiera del proyecto.	129
5.2.3. Costo de Capital del Proyecto.	130
<b>5.3 PARÁMETROS DE PROYECCIÓN FINANCIERA</b>	<b>131</b>
<b>5.5 PROYECCIONES FINANCIERAS</b>	<b>132</b>
<b>5.6 PUNTOS DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO</b>	<b>138</b>

<b>5.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO</b>	<b>140</b>
<b>5.7.1 Análisis de Indicadores Financieros.</b>	<b>140</b>
<b>5.7.1.1 Análisis de Liquidez</b>	<b>140</b>
<b>5.7.1.2 Análisis Operativo</b>	<b>141</b>
<b>5.7.1.3 Análisis de Endeudamiento</b>	<b>142</b>
<b>5.7.1.4 Análisis de Rentabilidad</b>	<b>143</b>
<b>5.7.2. Análisis de Factibilidad Económica del Proyecto.</b>	<b>145</b>
<b>5.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>	<b>146</b>
<b>6. INNOVACIÓN</b>	<b>149</b>
<b>7. IMPACTOS DEL PROYECTO</b>	<b>150</b>
<b>7.1. IMPACTOS EN LA CADENA DE VALOR</b>	<b>150</b>
<b>7.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO.</b>	<b>151</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>152</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>155</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1. Datos personales del emprendedor</b>	<b>22</b>
<b>Cuadro 2. Estimación del mercado objetivo</b>	<b>23</b>
<b>Cuadro 3. Resumen de inversiones del proyecto</b>	<b>24</b>
<b>Cuadro 4. Resumen de márgenes de rentabilidad del proyecto</b>	<b>25</b>
<b>Cuadro 5. Segmentación del mercado</b>	<b>34</b>
<b>Cuadro 6. Mercado potencial del proyecto</b>	<b>36</b>
<b>Cuadro 7. Cantidad de venta anual en libras de empresas encuestadas</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 8. Estrategia de productos sustitutos</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 9. Nivel de satisfacción con productos de pastelería en Colombia</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 10. Comparación de precios de los competidores principales</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro 11. Costos de producción del producto</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 12. Precios del portafolio de productos</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 13. Costos mensuales de la promoción (primer año de operación)</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro 14. Presupuesto operacional de Comunicaciones</b>	<b>76</b>
<b>Cuadro 15. Estimación de la demanda con base al nicho de mercado</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro 16. Proyección de la demanda</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 17. Calculo del promedio de ventas mensuales a realizar</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 18. Proyección de ventas anuales del proyecto</b>	<b>80</b>

<b>Cuadro 19. Proyección de ventas mensuales (primer año de operación)</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 20. Ficha técnica para la elaboración de postres dietéticos</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro 22. Ficha técnica para la elaboración de mermeladas dietéticas</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 23. Relación de Materias primas</b>	<b>97</b>
<b>Cuadro 24. Consumo de materias primas para cada línea de producto</b>	<b>98</b>
<b>Cuadro 25. Compras de materias primas mensuales en el primer año</b>	<b>100</b>
<b>Cuadro 26. Personal requerido</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro 24. Tiempo efectivo estándar</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro 25. Estimación del tiempo de procesos por línea de producto</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 26. Capacidad utilizada estimada a lo largo del proyecto</b>	<b>103</b>
<b>Cuadro 27. Costo unitario de materia prima por línea de producto.</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro 28. Cálculo del valor del minuto estándar de mano de obra</b>	<b>106</b>
<b>Cuadro 29. Costo unitario de mano de obra directa por línea</b>	<b>106</b>
<b>Cuadro 30. Cálculo del valor del minuto estándar de C.I.F. en producción</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro 31. Costos indirectos de fabricación por línea de producto</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro 32. Costos unitarios de producción por línea de producto</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro 33. Estado de costos de producción y venta proyectado año uno</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro 34. Descripción de las funciones del gerente</b>	<b>116</b>
<b>Cuadro 35. Descripción de las funciones de Operarios de cocina</b>	<b>118</b>
<b>Cuadro 36. Gastos mensuales de operación</b>	<b>120</b>
<b>Cuadro 37. Comparativo de los tipos de sociedad jurídica</b>	<b>122</b>
<b>Cuadro 38. Selección de tipo de estructura jurídica</b>	<b>123</b>
<b>Cuadro 39. Gastos legales del proyecto</b>	<b>127</b>

<b>Cuadro 40. Presupuesto de Inversiones</b>	<b>128</b>
<b>Cuadro 41. Fuentes de financiación del proyecto</b>	<b>129</b>
<b>Cuadro 42. Amortización del crédito</b>	<b>130</b>
<b>Cuadro 43. Costo de capital del proyecto</b>	<b>130</b>
<b>Cuadro 44. Proyección del Estado de Resultados mensual</b>	<b>133</b>
<b>Cuadro 45. Proyección del Estado de Resultados Anual</b>	<b>134</b>
<b>Cuadro 46. Proyección del Flujo de Caja Mensual</b>	<b>135</b>
<b>Cuadro 47. Proyección del Flujo de Caja Anual</b>	<b>136</b>
<b>Cuadro 48. Proyección del Balance General mensual</b>	<b>137</b>
<b>Cuadro 49. Proyección del Balance General Anual</b>	<b>138</b>
<b>Cuadro 50. Proyección de puntos de equilibrio anual</b>	<b>139</b>
<b>Cuadro 51. Fórmulas de Cálculo</b>	<b>140</b>
<b>Cuadro 52. Resultados de liquidez del proyecto</b>	<b>141</b>
<b>Cuadro 53. Fórmulas utilizadas para el análisis operativo</b>	<b>141</b>
<b>Cuadro 54. Resultados de las actividades operativas</b>	<b>142</b>
<b>Cuadro 55. Fórmulas utilizadas para medir endeudamiento del proyecto</b>	<b>143</b>
<b>Cuadro 56. Resultados de Endeudamiento del Proyecto</b>	<b>143</b>
<b>Cuadro 57. Formulas empleadas para el cálculo de la rentabilidad</b>	<b>144</b>
<b>Cuadro 58. Resultados de Rentabilidad del Proyecto</b>	<b>144</b>
<b>Cuadro 59. Proyección del Flujo de caja libre del Proyecto</b>	<b>145</b>
<b>Cuadro 60. Factibilidad económica del proyecto</b>	<b>146</b>
<b>Cuadro 61. Escenarios del proyecto</b>	<b>147</b>
<b>Cuadro 62. Resultados del proyecto en los escenarios optimo y pésimo</b>	<b>147</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Resumen de Cifras de viabilidad financiera del proyecto</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2. Grafica de Participación porcentual de los restaurantes más importantes de la ciudad de Cali por zona de ubicación</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3. Gráfica de Participación por género</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4. Gráfica de Encuestados por edades</b>	<b>38</b>
<b>Figura 5. Gráfica de Encuestados por estrato social</b>	<b>39</b>
<b>Figura 6. Gráfica del Nivel de aceptación del negocio</b>	<b>39</b>
<b>Figura 7. Gráfica del Nivel de aceptación de la oferta de productos</b>	<b>40</b>
<b>Figura 8. Gráfica del Nivel de aceptación de la oferta de servicios</b>	<b>40</b>
<b>Figura 9. Gráfica de precios por los que estaría dispuesto a pagar por los postres</b>	<b>41</b>
<b>Figura 10. Gráfica de precios por los que estaría dispuesto a pagar por las tortas</b>	<b>41</b>
<b>Figura 11. Gráfica de precios por los que estaría dispuesto a pagar por las mermeladas</b>	<b>42</b>
<b>Figura 12. Gráfica de precios por los que estaría dispuesto a pagar por los Jugos Naturales</b>	<b>42</b>
<b>Figura 13. Gráfica de preferencia de ambientación en el punto de venta</b>	<b>43</b>
<b>Figura 14. Gráfica de preferencia del lugar de ubicación del negocio</b>	<b>43</b>
<b>Figura 15. Gráfica del número de veces al mes en que frecuentaría el punto de venta</b>	<b>44</b>
<b>Figura 16. Grafica de los días a la semana en que prefiere visitar el lugar</b>	<b>44</b>

<b>Figura 17. Gráfica de los horarios de preferencia de visita al lugar</b>	<b>45</b>
<b>Figura 18. Gráfica de los medios por donde se puede hacer conocer el punto de venta</b>	<b>45</b>
<b>Figura 19. Gráfica de los negocios de postres y tortas para diabéticos que han visitado</b>	<b>46</b>
<b>Figura 20. Gráfica de los postres más vendidos por las empresas</b>	<b>51</b>
<b>Figura 21. Gráfica de tamaños de postres producidos y comercializados</b>	<b>51</b>
<b>Figura 22. Gráfica de la antidad de ventas de postres en libras semanales</b>	<b>52</b>
<b>Figura 23. Modelo de negocio del proyecto</b>	<b>56</b>
<b>Figura 24. Marca y logo de la empresa</b>	<b>57</b>
<b>Figura 26. Diagrama de procesos para la elaboración de las tortas</b>	<b>87</b>
<b>Figura 28. Diagrama de procesos para la elaboración de mermelada para diabéticos</b>	<b>92</b>
<b>Figura 29. Foto de maquina de llenado "Driples Valve</b>	<b>93</b>
<b>Figura 30. Foto de Equipo Vemag</b>	<b>93</b>
<b>Figura 31. Foto de maquina de Corte "Guillotine Cut Off"</b>	<b>94</b>
<b>Figura 32. Foto de horno Gavetero A Gas Gr-2 – 06001025</b>	<b>95</b>
<b>Figura 33. Foto de Armario de refrigeración TC-60 C</b>	<b>95</b>
<b>Figura 34. Foto de batidora Mezcladora</b>	<b>96</b>
<b>Figura 35. Distribución de Planta</b>	<b>104</b>
<b>Figura 36. Organigrama de la empresa</b>	<b>115</b>



## **RESUMEN**

El presente estudio es una evaluación para la creación de una empresa (Dulce Amarella) que produce y comercializa postres y tortas para diabéticos en la ciudad de Cali.

Los resultados del proyecto determinaron que en la ciudad de Cali existen pocas empresas que comercialicen postres y tortas para las personas diabéticas, y las que existen ofrecen un portafolio limitado para este tipo de consumidores, de acuerdo a las encuestas realizadas.

En este sentido se observa una oportunidad de negocio que está acompañada por cifras favorables para cualquier inversionista, dado que el sector de alimentos saludables está creciendo por el orden del 10%, y la cantidad de personas que sufren diabetes también lo hacen de manera importante con un crecimiento del 5% anual.

Es por ello que la propuesta busca no solo ofrecer una amplia variedad de productos, sino que estos tengan un complemento entre lo científico y lo culinario para darle mayor confianza a los clientes, quienes día a día, tienen que luchar por conseguir un lugar repostero que satisfaga sus condiciones de salud.

La evaluación determino que el proyecto requiere de unas inversiones iniciales de \$34.126.104, donde se reflejan ganancias favorables, puesto que se alcanza una tasa interna de retorno (TIR = 61,4%) superior a los costos de capital de la empresa (12,67%), al igual que la rentabilidad mínima esperada por el inversionista (13,87%). Por lo tanto, así como se encuentra planteado este proyecto se convertiría en una buena alternativa de inversión.

## **PALABRAS CLAVES**

Postre, torta, diabéticos, Valor presente neto, Tasa interna de retorno, Costo de capital.

## INTRODUCCIÓN

Dado el alto porcentaje de diabéticos que existen en la ciudad de Cali, en los cuales un promedio del 6% de su población padece de esta enfermedad y el auge que viene teniendo las Cadenas de restaurantes que se dedican a la elaboración de comidas dietéticas y saludables, se decidió realizar un plan de negocio que permita evaluar la factibilidad para crear una empresa dedicada a la preparación y venta de postres y tortas para personas diabéticas en la ciudad de Cali.

La dinámica investigativa que se plantea en este tema, se estructura en un plan de empresa con el cual se busca analizar los principales componentes de mercado, técnico, organizacional, legal y financiero, para comprobar la viabilidad del negocio DULCE AMARELLA.

En este orden de ideas, el estudio se estructura en cuatro fases que son los lineamientos investigativos, los resultados, las conclusiones y recomendaciones, los cuales, se dan a conocer con la formulación y evaluación del proyecto ya que este permite explicar con mayor coherencia su viabilidad; por lo tanto, el trabajo contempla los siguientes estudios de viabilidad:

**Resumen ejecutivo:** En primera instancia se resalta los aspectos más importantes del proyecto en un breve informe, donde se busca dar a conocer las bondades del plan de empresa.

**Estudio de Factibilidad del Mercado:** en este estudio se muestra las consideraciones más importantes de la Demanda y Oferta existente en los puntos de venta de postres y tortas. Al igual que las estrategias de marketing que se van a emplear para impulsar la empresa.

**Estudio de Factibilidad Técnica:** muestra los requerimientos de recursos físicos, tecnológicos, y humanos de la empresa, orientado a determinar y cuantificar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la nueva organización.

**Estudio de Factibilidad Organizacional y legal:** se determina la estructura administrativa de la organización, así mismo, muestra procesos de Planeación, Organización, Dirección, y control. También se describe el manejo legal del

negocio, en lo que corresponde a su constitución, y lo relacionado con asuntos comerciales tributarios, y laborales.

**Estudio de Factibilidad Financiera:** en este estudio se evalúa financieramente el proyecto, determinando la cuantificación de la inversión total, las fuentes de financiación, las proyecciones de estados financieros, y los criterios de evaluación tales como: el VPN (Valor presente neto), TIR (tasa interna de retorno), FCL (Flujo de caja libre), periodo de recuperación de la inversión, entre otras variables.

Finalmente se describen las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO**

Dulce Amarella es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de tortas, postres y mermeladas para la población diabética.

Dulce Amarella realiza tortas integrales, Postres de MARACUYA, MILO, PIÑA, MORA, FRESA, AREQUIPE, LULO, LIMON, NARANJA-PIÑA, MARACUMANGO, MARACUNABANA Y NARANJA para obsequiar y disfrutar en la tienda o en casa, y para los amantes de la fruta y lo natural DASF. Ofrece su línea de mermeladas 100% pulpa de fruta MORA Y UVA sin conservantes ni preservantes para compartir.

Este concepto de negocio surge por el creciente mercado de consumidores modernos y prácticos, orientados al consumo de alimentos saludables que viene generando un mayor desarrollo de empresas de alimentos dedicados a ofrecer este tipo de productos. Igualmente aparecen restaurantes encaminados a satisfacer dichas necesidades, muchos de ellos, se han constituido como franquicias en Colombia bajo la figura de restaurantes vegetarianos; sin embargo ninguno de ellos atiende exclusivamente a la población afectada por la diabetes.

La Diabetes se ha convertido en un problema de salud pública en Cali, pues sus cifras muestran que al menos 330 caleños perdieron la vida por causa de esta enfermedad en el 2013. De ellos, 181 fueron mujeres y 149 hombres, según lo reveló la Secretaría de Salud de Cali, en el marco del Día Mundial de la Diabetes.

Por lo tanto, la esencia de Dulce Amarella es ofrecer un portafolio de repostería que satisfaga este tipo de consumidor, adaptándose a sus necesidades. Buscando enfocarse en la construcción de un espacio, una tienda que sea visualmente estético, de tal manera que se complemente con el concepto de la empresa y los clientes para que puedan disfrutar de un rato agradable, un espacio único e identificable por su ambiente.

Además de tener en cuenta todos estos aspectos emocionales, y funcionales, ofrecemos asequibilidad a nuestros consumidores, pues en el mercado este tipo de productos, y más aún, los dietéticos suelen alcanzar altos costos que no son

gratos para el bolsillo de todos. La intención es ir innovando en la presentación, calidad y naturalidad de los productos a medida que vayan surgiendo nuevas ideas y propuestas para evolucionar esta empresa, siempre evocando la tradición en sus recetas creadas por Clara Isabel Cote Conti, manejando el mercadeo por medio de redes sociales, pagina web, face to face y voz a voz.

Actualmente esta marca se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Cali, en la Cra 65 # 13b – 125 Apto. 401C1 Barrio el limonar, numero de contacto: 3006126055 – 3006932352.

**1.1.1 Misión.** Brindar la mejor calidad en productos dietéticos totalmente diseñados para diabéticos con el fin de posicionarnos como la mejor empresa de productos sugar free en el mercado caleño y posteriormente en el mercado nacional e internacional.

**1.1.2 Visión.** Seremos la primera empresa productora y comercializadora de pastelería y repostería para personas con diabetes en el área metropolitana de Cali para el año 2019.

## **1.2. EQUIPO EMPRENDEDOR**

El equipo emprendedor está conformado por Natalia Agredo, la autora del proyecto y su señora madre Amanda Susana Cristancho.

Natalia es una estudiante de Comunicación Publicitaria con conocimiento y experiencia en bellas artes, actuación, presentación en televisión, experta en atención al cliente, con excelente manejo en relaciones públicas, sector ejecutivo y ventas.

Su habilidad en el ámbito comercial y de relaciones públicas van a ser determinantes para abrirle las oportunidades de los productos en el mercado, el cual es necesario para su sostenibilidad financiera en el corto plazo y para fortalecer su crecimiento en los próximos años.

Por otro lado, la señora Amanda Susana Cristancho Cote es una economista cuya trayectoria profesional ha sido desde 1982 en el sector financiero (sector privado) donde afianzo sus competencias en la banca comercial, luego en el área

comercial de productos intangibles y tangibles; paralelo a estas actividades sus cualidades en el arte y la culinaria estaban activas. Hasta que llego la oportunidad de desarrollarse en el área administrativa con el manejo de personal en el área contable, financiera, presupuestal y coordinación operativa en el sector público como contratista. Sus habilidades en las artes siempre han sido un talento innato en ella y por eso se especializo en la repostería elaborando diversidad de tortas, cupcakes, mermeladas y postres satisfaciendo este mercado, siendo una persona muy sociable, sensible, amable, honesta y emprendedora, donde siempre busca servir a la gente de alguna manera.

#### **Cuadro 1. Datos personales del emprendedor**

<b>Nombre Y Apellidos</b>	<b>Código</b>	<b>Programa</b>	<b>Modalidad</b>	<b>E-Mail y Celular</b>
Natalia Agredo Cristancho	2070124	Comunicación Publicitaria	Emprendimiento	<a href="mailto:natyac69@hotmail.com">natyac69@hotmail.com</a> 3006126055

### **1.3. MERCADO POTENCIAL EN CIFRAS**

La Federación Mundial de Diabetes dice que en el mundo son 371 millones de personas las que la padecen. En Colombia, más del 6% de la población está diagnosticada. En Cali, el estimado de enfermos por esta causa es de 39.036 personas, según la secretaria de salud del Municipio.

Se establece que el nicho de mercado del proyecto corresponde a aproximadamente 17.488 personas diabéticas, de las cuales podrían consumir alrededor de 43.720 Kg del producto para el primer año operativo.

Para los próximos años se determinó el mercado del proyecto considerando la tasa de crecimiento del sector y la tasa de crecimiento del nicho de mercado.

## Cuadro 2. Estimación del mercado objetivo

Concepto	Año 2013	Fuente				
Mercado objetivo del proyecto (Unidades en Kg)	43.720	Calculos propios				
Tasa de crecimiento de personas diabeticas en Cali	4,5%	Cifras del sector				
Tasa de crecimiento de alimentos para diabeticos	10%	Cifras del sector				
<b>Proyecciones del mercado objetivo del proyecto</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Unidades de producto anual en Kg	50.257	57.770	66.406	76.334	87.746	

### 1.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

Los cambios alimenticios de la propuesta comienzan evitando los alimentos blancos: la azúcar refinada, la sal común y la manteca (o las grasas altamente hidrogenadas y saturadas). Remplazando estos productos por ingredientes integrales más naturales. En general cuando más cerca se encuentren las comidas a su estado natural, mejores son para el organismo.

El principal diferenciador es que se producirán con ingredientes bajos en grasas, azúcar, sodio y calorías, mantienen el sabor original y fresco, haciéndolos ideales para todas la familia y no restringiéndolos solo para las personas que padecen diabetes. Se realizarán por pedidos y entregas domiciliarias en toda la ciudad sin cargo para clientes particulares, institutos de salud, y reuniones sociales. Se producirán también por encargo, diseño y tamaño que requiera el cliente.

Alimentos sanos y deleitosos. Son utilizados por las nuevas tendencias en el cuidado de la salud. Actualmente la ciencia dice que la mayoría de las enfermedades crónicas tienen su origen en su estilo de vida y su alimentación.

Por lo tanto los postres se producirán con un proceso que asegura el cuidado de la persona con alteraciones metabólicas.

### 1.5. INVERSIONES REQUERIDAS

El proyecto requiere unas inversiones iniciales de \$34.126.104, representados en: Activos fijos por \$26.140.000, Capital de trabajo por \$4.176.104 y gastos preoperativos por valor de \$3.810.000, que se describen a continuación:

### Cuadro 3. Resumen de inversiones del proyecto

<b>INVERSIONES TOTALES</b>	<b>Cant</b>	<b>Vlr unit</b>	<b>TOTAL</b>
Total Muebles Enseres	2		210.000
Total Equipos de computo y comunicaciones	4		3.130.000
Total Equipo de Oficina	1		50.000
Total Maquinaria y Equipo	7		22.750.000
<b>ACTIVOS FIJOS TOTALES</b>	<b>Meses</b>	<b>Vlr</b>	<b>26.140.000</b>
Cuentas por cobrar a clientes	1	0	0
Menos cuentas por pagar a proveedores	1	180.808	180.808
Más costos fijos totales del mes	1	4.356.912	4.356.912
<b>CAPITAL DE TRABAJO TOTAL</b>			<b>4.176.104</b>
Gastos de Constitución Legal	1	840.000	840.000
Adecuaciones de montaje	1	500.000	500.000
Inversiones iniciales en mercadeo	1	1.570.000	1.570.000
Estudios de factibilidad del negocio	1	900.000	900.000
<b>GASTOS PREOPERATIVOS TOTALES</b>			<b>3.810.000</b>
<b>INVERSIONES TOTALES DEL PROYECTO</b>			<b>34.126.104</b>

### 1.6. PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Las ventas reflejan un crecimiento del 10%, la cual es superior al crecimiento promedio de la economía en Colombia (5%), lo que resulta muy positivo para el negocio.

Adicionalmente los márgenes de rentabilidad presentan una evolución atractiva para cualquier inversionista, dado que su rentabilidad empresarial (Rendimiento del activo) con un promedio del 40% y la rentabilidad del propietario (Rendimiento del patrimonio) refleja un promedio del 45%, cifras que son muy superiores a la tasa de descuento del proyecto (12,67%) y la tasa mínima del inversionista (13,87%).



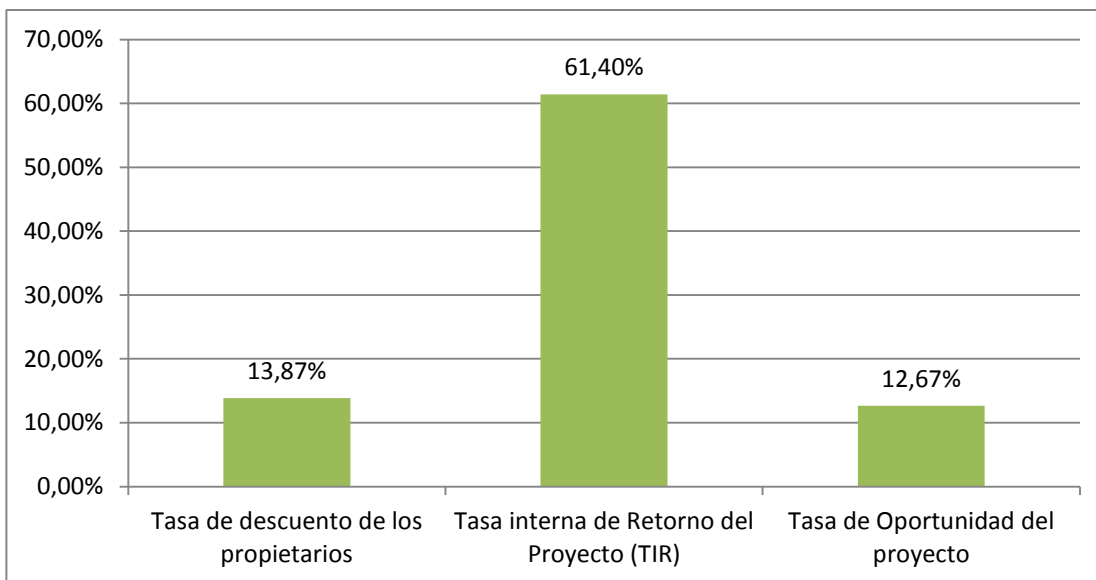
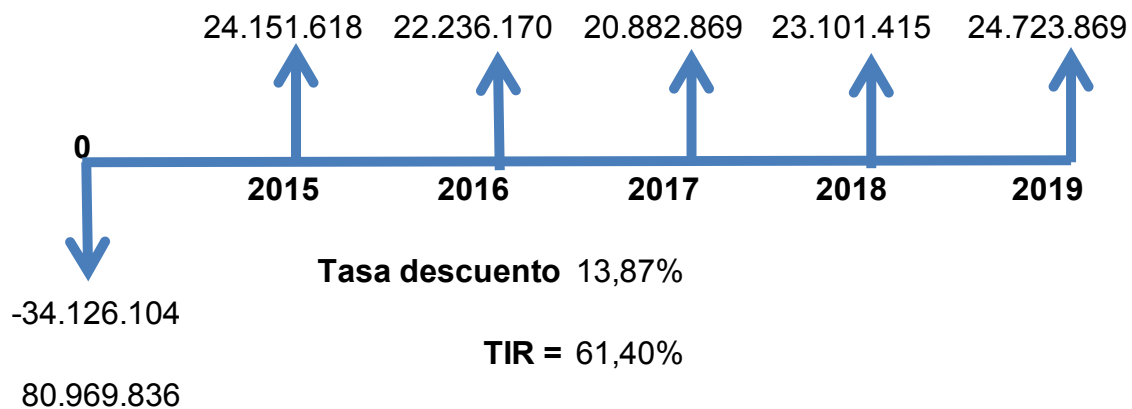
#### Cuadro 4. Resumen de márgenes de rentabilidad del proyecto

INDICE	UNIDAD	31/12/2015	30/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	Promedio
VENTAS	\$	120.006.900	132.007.590	145.208.349	159.729.184	175.702.102	146.530.825
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	PORCENTAJE	58,21%	59,34%	60,28%	61,13%	61,91%	60,17%
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	PORCENTAJE	14,64%	22,48%	26,67%	30,48%	33,95%	25,64%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	PORCENTAJE	9,93%	17,00%	20,71%	23,94%	26,63%	19,64%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	PORCENTAJE	30,61%	37,61%	44,53%	50,69%	56,26%	43,94%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	PORCENTAJE	36,79%	40,93%	46,47%	50,39%	53,02%	45,52%

#### 1.7. VIABILIDAD FINANCIERA

Los criterios de evaluación del proyecto (VPN, TIR y B/C) reflejan cifras favorables, puesto que se alcanza una tasa interna de retorno (TIR = 61,4%) superior a los costos de capital de la empresa (12,67%), al igual que la rentabilidad mínima esperada por el inversionista (13,87%). Lo que genera un valor presente neto (VPN) o Utilidad de \$80.969.836 que en términos de beneficio/costo (B/C) significa que por cada peso invertido en este proyecto se genera 2,37 pesos. Por lo tanto, así como se encuentra planteado este proyecto se convierte en una buena alternativa de inversión. Ver figura 1.

**Figura 1. Resumen de Cifras de viabilidad financiera del proyecto**



## 2. ESTUDIO DEL MERCADO

En el presente estudio se describe los aspectos relacionados con el sector, el mercado, la competencia, el producto y las estrategias de mercadeo.

### 2.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

En el presente análisis se evalúa las condiciones sectoriales del proyecto, las cuales se encuentran inmersas en actividades de gastronomía, especialmente en el segmento de repostería con enfoque de alimentación saludable.

**2.1.1 Análisis del Sector.** La actividad económica de la investigación se incluye dentro del sector de la gastronomía y la repostería enfocada a la alimentación saludable, cuya importancia se resalta en las siguientes características:

La alta cocina en Colombia está viviendo una transformación sin precedentes. Este sector es objeto de millonarias inversiones por la entrada de competidores nuevos y proyectos ambiciosos que adelantan los jugadores tradicionales.

“La industria gastronómica colombiana se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación que influye de manera positiva en la imagen de nuestros productos en el contexto internacional<sup>1</sup>”

Según Gustavo Toro, presidente de acodres (Asociación Colombiana de la industria gastronómica), "en los años recientes, la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector<sup>2</sup>".

Es necesario recalcar cambios demográficos y en estilos de vida de las personas, que han conducido a la creación de una oleada de nuevas empresas,

---

<sup>1</sup> Análisis del sector gastronómico en Colombia. [en línea]. Bogotá: Asociación Colombiana de la industria gastronómica, 2013. [Consultado 19 de mayo de 2014] Disponible en internet: <http://www.acodres.org/>

<sup>2</sup> Buen panorama para el sector gastronómico en Colombia. [en línea]. Bogotá: Portafolio.com.co, 2013. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2011-04-22/ARTICULOWEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4112782.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2011-04-22/ARTICULOWEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4112782.html)

especializadas en el servicio de comida. Consumidores ocupados no tienen el tiempo de cocinar; es por esto que buscan alternativas diferentes, como salir a comer, o pedir a domicilio. Quieren el sabor de pan fresco sin el lío de la horneada. Quieren comidas sabrosas y nutritivas sin platos que lavar.

El sector gastronómico en Colombia ha generado ventas por 19.05 billones de pesos aproximadamente durante los últimos 4 años; así mismo estas ventas han presentado un crecimiento sostenido de 6.06% en los últimos cinco años<sup>3</sup>.

“La gastronomía ha despertado un nuevo segmento de negocios y ha dado vida a otros que han tenido que innovar para ajustarse a las preferencias de un consumidor exigente y selectivo. La tendencia de la comida saludable, la cocina como espacio social, para aprender, y el pragmatismo a la hora de comer continuaran siendo jugadores importantes, para que este sector siga creciendo<sup>4</sup>”

El sector de la gastronomía en el Valle del Cauca, ha presentado un fuerte crecimiento especialmente en los últimos 4 años. El crecimiento en este periodo se calcula en un 6,3% anual<sup>5</sup>. Contribuyendo de esta forma a un mayor dinamismo en la economía de la región; esta gran dinámica se evidencia en Cali con la fuerte expansión de diferentes zonas dedicadas especialmente a la gastronomía. Más del 80% de éstos se encuentran en la zona sur y norte. El mayor porcentaje se concentra en la zona sur con un 43,69%, seguido de la zona norte con un 38.65%.

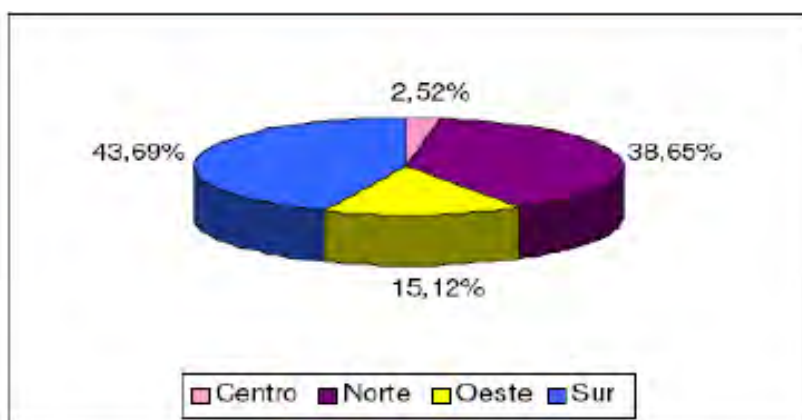
---

<sup>3</sup> Informe del Sector de los Restaurantes en el Valle del Cauca. [en línea]. Cali Federación nacional de Comerciantes: 2010. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: <http://www.google.com.co/search?hl=es&q=El+sector+gastron%C3%B3mico+en+Colombia+ha+generado+ventas+fenalco&meta=>

<sup>4</sup> ESCANDON, Fernando. Mundo Gastronómico un nuevo negocio. En: Dinero, Bogotá. Agosto 31 de 2010, n° 285.

<sup>5</sup> Informe del Sector de los Restaurantes en el Valle del Cauca. Op Cit. Disponible en internet: <http://www.google.com.co/search?hl=es&q=El+sector+gastron%C3%B3mico+en+Colombia+ha+generado+ventas+fenalco&meta=>

**Figura 2. Grafica de Participación porcentual de los restaurantes más importantes de la ciudad de Cali por zona de ubicación**



**Fuente:** Informe del Sector de los Restaurantes en el Valle del Cauca. [En línea]. Cali Federación nacional de Comerciantes: 2010. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: <http://www.google.com.co/search?hl=es&q=El+sector+gastron%C3%B3mico+en+Colombia+ha+generado+ventas+fenalco&meta=>

**2.1.1.1 Descripción del Subsector.** La buena dinámica que se evidencia en el sector gastronómico se le suma el segmento de panificación y repostería que es el subsector objeto de estudio, donde se focaliza el portafolio de productos del presente proyecto empresarial, el cual enfoca su atención en la oferta de postres y tortas saludables para la población diabética.

En este sentido se debe rescatar algunos aspectos relevantes de este sector donde Martínez (2012) afirmó en un reciente artículo que la venta de productos light en el sector de la panificación está superando las expectativas. Hoy, este negocio muestra una tasa de crecimiento anual del 10%, mientras que otros de consumo masivo no superan el 5%<sup>6</sup>.

Esta autora argumenta que la pastelería, repostería y panadería tradicionales en Colombia parecían infalibles y poco susceptibles a ser influenciadas por la cultura light. No obstante, las preferencias de consumo de la gente, que hoy le apuntan a

---

<sup>6</sup>. Productos Light un mercado gordo. [en línea]. Medellín. Martínez Paola: 2012. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [http://www.catering.com.co/ediciones\\_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf](http://www.catering.com.co/ediciones_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf)

la escogencia de este tipo de productos, han impulsado a estos sectores a considerarla como una opción.

Existen dos razones muy concretas por las que las personas están mostrando un especial interés en estos alimentos. Por un lado, el cuidado de la salud y el cuerpo. Por el otro, el incremento en el número de personas con diabetes, que en Colombia llega a 1.200.000 y que tiende a aumentar, debido a que la familia de un diabético asume, por lo general, los mismos hábitos de vida del enfermo<sup>7</sup>.

Por otro lado, esta población en Colombia este en crecimiento con un promedio del 4,5% anual.

De ahí que algunos empresarios, con un alto grado de visión y un espíritu arriesgado, se hayan lanzado a abrir los primeros establecimientos que operan con este esquema. Sin embargo, el mercado no está totalmente cubierto y la oferta empieza a quedarse corta, por lo que ésta puede convertirse en una alternativa interesante de negocio.

En este contexto la autora advierte que el empresario debe tener cuidado puesto que existen algunos puntos críticos que, de no tenerse en cuenta, pueden conducir al fracaso<sup>8</sup>:

- Es necesario buscar y adaptar los sustitutos adecuados para las grasas, carbohidratos y azúcares.
- Para reemplazar los ingredientes normales, es preciso emplear insumos 100% naturales, no químicos. En el mercado nacional, los sustitutos suelen tener 50% de componente químico, lo que hace que el producto sufra cambios muy drásticos en el sabor.
- El azúcar no se puede cambiar por fructuosa. Si bien ésta proviene de las frutas, resulta intolerable para algunos diabéticos, modifica el sabor de las preparaciones y tiene 25% más de calorías que el azúcar corriente.

---

<sup>7</sup> Productos Light un mercado gordo. Op cit. Disponible en internet: [http://www.catering.com.co/ediciones\\_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf](http://www.catering.com.co/ediciones_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf)

<sup>8</sup> Ibíd. Disponible en internet: [http://www.catering.com.co/ediciones\\_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf](http://www.catering.com.co/ediciones_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf)

- Es clave conocer el perfil del cliente y ubicar el negocio en una zona que sea frecuentada por este grupo de personas. Expertos aseguran que se debe apuntar al sexo femenino, en etapa adolescente y adulta, y a los estratos con posibilidad de compra.

Sin embargo el sector tiene un futuro prometedor, ya que hay empresas como Fondant Cakes que ha sabido triunfar en este mercado. Nació en Tunja hace 14 años y llegó a Bogotá en 1998. En la actualidad tiene presencia en más de 14 tiendas dietéticas y en todos los SurtiFruter. Su gran acierto fue apuntarles a los productos dietéticos, una línea de los alimentos light, que no baja las concentraciones de grasas, azúcares y carbohidratos, sino que las elimina del todo. Este trabajo es mucho más exigente y costoso, puesto que el 80% de sus productos debe ser importado, hecho que se refleja en los costos de producción<sup>9</sup>.

A este factor de éxito, los propietarios de Fondant cakes le agregan cuatro más: el aumento de clientes que prefieren estos productos, la investigación continua, la inversión en insumos y el hecho de preparar productos de antaño. Así, una tendencia, que parecía ser una moda, se ha convertido en un estilo de vida. Para los fundadores de esta compañía es grato saber que, desde el año 2000, la panificación light y dietética se ha fortalecido y que, hoy, el 50% de sus ventas corresponde a esta línea. “Definitivamente, éste es un mercado en crecimiento”, dice Beatriz Cabra, jefa de producción de esta empresa.

En efecto, las cifras de los analistas lo confirman: el aumento de la clientela para los próximos dos años será del 10%<sup>10</sup>.

**2.1.2 Análisis del mercado.** El mercado de la repostería y panadería en Colombia ha tomado un fuerte impulso a raíz del auge gastronómico que se vive desde hace varios años en nuestro país. Sin embargo es importante que cada negocio use su estrategia y sello particular, y encamine sus objetivos hacia la satisfacción del cliente, el aprendizaje de nuevas tendencias y la innovación en producto.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) el índice de obesidad en el mundo se ha incrementado en más del doble en los últimos 30 años, liderado en su mayoría por países del continente Asiático. Esto ha encendido las alarmas

---

<sup>9</sup> Productos Light un mercado gordo. Op cit. Disponible en internet: [http://www.catering.com.co/ediciones\\_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf](http://www.catering.com.co/ediciones_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf)

<sup>10</sup> Ibíd. Disponible en internet: [http://www.catering.com.co/ediciones\\_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf](http://www.catering.com.co/ediciones_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf)

médicas y del consumidor final provocando que el consumo de pan se sustituya por productos como arepa, pan tostado, galletas o wraps en Colombia particularmente<sup>11</sup>.

Frente a esta tendencia las industrias de panadería, pastelería y repostería vienen teniendo conciencia de que el sobrepeso y la obesidad son resultado de: 1. Un aumento en el consumo de alimentos ricos en grasa, sal y azúcar pero pobres en vitaminas, minerales y micronutrientes; 2. La reducción de actividades físicas por el sedentarismo, cambio en la forma de desplazamiento y la creciente urbanización.

De igual forma, la reducción del número promedio de personas por hogar y de los índices de natalidad, han incidido en cambios del estilo de vida de los colombianos y en su preocupación por la salud al contar cada vez con menos tiempo para comer en casa y a los factores mencionados en la tendencia de obesidad. Sin embargo, esta preocupación hacia la salud los consumidores se la han trasladado a los fabricantes, de quienes esperan la misma propuesta de valor que han estado recibiendo hasta el momento pero garantizando la más alta calidad de insumos en cuanto a su origen natural y un proceso de producción sin colorantes, endulzantes ni aditivos artificiales que perjudiquen el funcionamiento de su organismo ni su apariencia física.

Adicionalmente los productos y marcas que ofrecen porciones individuales son cada vez más populares por su comodidad y tienen presencia en varios momentos de consumo como en la lonchera de los niños, en la maleta de los estudiantes y en el trabajo. Esto va de la mano con el desarrollo de mezclas de sabores, colores y texturas, y de llevar lo tradicional a lo cotidiano.

Por lo tanto, el consumidor colombiano se ha inclinado por el consumo de panes y tortas saludables y productos funcionales. Estos hacen referencia a productos enriquecidos en fibra, fortificados con vitaminas, reducidos o libre de azúcar, sin sal, omega 9, libres de trans, entre otros, que contribuyen a proteger el sistema cardiovascular. De ahí la necesidad para que los fabricantes orienten algo de su portafolio a este tipo de consumidores que parecen cada vez más interesados en productos que sean benéficos para la salud.

---

<sup>11</sup> Tendencias que guían el consumo de Pan en Colombia. [en línea]. Bogotá. TEAM.COM. 2013. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: <http://www.team.com.co/web/articulo/4-tendencias-que-guian-el-consumo-de-pasteleria-en-Colombia>



Respecto a esta tendencia, los pasteles industriales empacados mostraron el mayor crecimiento con un aumento del 8% en términos de valor corriente y el 10% de aumento en volumen en 2012, lo que deja entrever la importancia del empaque en este tipo de productos, aspecto que no se debe descuidar.

**2.1.2.1 Comportamiento del segmento de mercado del proyecto.** En Colombia, más del 6% de la población está diagnosticada como diabética. En Cali, el estimado de enfermos por esta causa es de 39.036, según el Municipio y en la medida en que existan mayores índices de obesidad, sedentarismo, consumo de alcohol y tabaco, las cifras tienden a aumentar”.

“La diabetes es una enfermedad que va en aumento (promedio del 4,5% anual) y no tiene cura, pero si se identifican los factores de riesgo, hay diagnóstico oportuno, se hace automonitoreo, se lleva un estilo de vida saludable (comida sana y ejercicio) y se consulta con el especialista, se puede controlar”.

En lo que respecta al consumo de postres para diabéticos no se tiene un dato exacto de cuando se inició la producción y comercialización de estos productos y el consumo de los mismos. Sin embargo, la investigación realizada por Arias y Espinoza en el año 2010 en Bucaramanga logró determinar un consumo per cápita anual de estos productos de 2,5 Kg anuales, además de evidenciar algunos aspectos relevantes en este segmento de mercado, donde se pueden descubrir elementos que favorezcan el presente estudio<sup>12</sup>:

- De acuerdo a las personas contactadas el 100% le gustaría encontrar en el mercado postres para las personas que padecen estas enfermedades, de ellas el 65% compran postres en sus familias, además el 93% de las personas encuestadas estarían dispuestas a comprar y consumir postres para diabéticos o para personas con alteraciones metabólicas.
- De acuerdo a los datos arrojados por la investigación de mercados, todos los productores de postres de la ciudad de Bucaramanga, venden sus postres dependiendo del peso: para el caso de la libra la venden en un margen de \$38.000 a \$40.000.

---

<sup>12</sup> ARIAS E, ESPINOZA, J. Factibilidad para la creación de una empresa especializada en la fabricación y comercialización de postres para personas con alteraciones metabólicas en la ciudad de Bucaramanga. [CD-ROM]. Trabajo de grado en Gestión empresarial. Bucaramanga: Universidad industrial de Santander. Facultad de Administración, 2010. 1 CD-ROM.

- También indicaron las encuestas que el 39% consumen semanalmente, el 25% lo hace quincenal y el 28% mensual.
- El estudio también pudo determinar que los tamaños que más compran son con el 60% tamaño personal, el 13%  $\frac{1}{2}$  de libra y 17%  $\frac{1}{4}$  de libra.

Como se puede constatar con los datos arrojados por el estudio de mercado en esta investigación, si existe una demanda en el mercado para el producto objeto de estudio, el cual deberá precisarse con la investigación de mercado que se realice al consumidor diabético de la ciudad de Cali.

**2.1.2.2. Descripción del segmento de mercado.** Este modelo de negocio está dirigido a aquellas personas que les gusta alimentarse de forma saludable, específicamente para los que padecen enfermedades con alteraciones metabólicas como es el caso de los diabéticos.

**Cuadro 5. Segmentación del mercado**

<b>VARIABLE GEOGRAFICA</b>	<b>NIVELES, INTERVALOS O CLASES</b>
Región	Andina Sur Occidente
Tamaño Municipio Cali	564 KM2
Altitud	995 mts. Sobre el Nivel del Mar
Población	2'269.630 Habitantes
Densidad	Urbano Rural
Clima	Cálido Templado

**Cuadro 5. (Continuación)**

<b>VARIABLE DEMOGRAFICA</b>	<b>NIVELES, INTERVALOS O CLASES</b>
Edad	Más de 25 Años
Sexo	Masculino y Femenino
Tamaño Familiar	1,2,3,4,5,+
Estado Civil	Soltero, Casado, Unión Libre, Viudo, Divorciado
Religión	No aplica
Nacionalidad	No aplica
Nivel educativo	De todo nivel educativo.
<b>VARIABLE PSICOGRAFICA</b>	<b>NIVELES, INTERVALOS O CLASES</b>
Clase social	Clase media para arriba (Estrato 4, 5 y 6).
Estilo de vida	Interesado en lo Saludable

**2.1.2.3 Tamaño y proyección del mercado potencial en Cifras.** De acuerdo a los datos mencionados en el análisis anterior se determinó que el número de personas diabéticas registradas en la secretaria de salud de la ciudad de Cali es de 39.036 personas, donde se estima un crecimiento anual de esta enfermedad del 4,5%.

Por otro lado, a nivel sectorial se pudo determinar que el consumo per cápita anual de postres y tortas saludables es de aproximadamente 2,5 Kg, de los cuales se espera un crecimiento en ventas por volumen de estos productos del 10%.

Adicionalmente la investigación pudo establecer que el precio promedio de estos productos por libra es de \$39.000, quiere decir que este valor en kilogramos corresponde \$78.000 que se espera crezca con el Índice de precios al consumidor para alimentos que actualmente oscila en 3,4%, según el DANE.

De acuerdo a esta información se puede describir un estimativo actual y futuro del mercado para el proyecto. Ver tabla 3.

### Cuadro 6. Mercado potencial del proyecto

Concepto	Valor	Fuente				
Número de diabeticos en Cali	39.036	Secretaria de salud				
Tasa de crecimiento de personas diabeticas en Cali	4,5%	Secretaria de salud				
Tasa de crecimiento de tortas y postres saludables	10%	Cifras del sector				
Consumo percapita de tortas saludables (Kg)	2,5	Cifras del sector				
IPC de alimentos	3,4%	DANE				
<b>Consumo potencial estimado para el año 2013 (Kg)</b>	<b>97.590</b>	<b>Calculos propios</b>				
Precio promedio que pagan por los productos (\$)	78.000	Cifras del sector				
<b>Consumo potencial estimado para el año 2013 (\$)</b>	<b>7.612.020.000</b>	<b>Calculos propios</b>				
<b>Proyecciones del mercado objetivo del proyecto</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Unidades de producto anual en Kg	112.180	128.951	148.229	170.389	195.862	
Precio del producto estimado con IPC (\$)	80.652	83.394	86.230	89.161	92.193	
<b>Proyección del mercado en pesos (\$)</b>	<b>9.047.517.568</b>	<b>10.753.725.573</b>	<b>12.781.695.403</b>	<b>15.192.105.867</b>	<b>18.057.078.768</b>	

El cuadro 6 evidencia que el mercado actual del producto puede estar en 112.180 Kg al año, de los cuales puede estimarse en un valor aproximado de \$7.612.020.000.

**2.1.3 Análisis del Consumidor.** A continuación se presenta el análisis de la investigación de mercado realizada, la cual consideró los siguientes elementos para su ejecución.

**2.1.3.1 Población.** La población que se consultó para llevar a cabo el estudio de factibilidad está conformada por los clientes potenciales del producto bajo investigación. Para el caso particular del presente proyecto se definen a los clientes potenciales como a las 39.036 personas clasificadas como población diabética en la ciudad de Cali<sup>13</sup>.

**2.1.3.2 Muestra.** Para la aplicación del instrumento, se utilizó el método de muestreo probabilístico aleatorio simple. Para el caso de la población infinita se considera que la población es superior a los 500 elementos, en esta situación la fórmula es<sup>14</sup>:

<sup>13</sup> Cali en Cifras 2011. [en línea]. Cali: MORALES G. 2012. p. 86. [Consultado 19 de mayo de 2014] Disponible en internet:

[http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali\\_en\\_Cifras/Caliencifras2011.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf)

<sup>14</sup> SPIEGEL R, Murria. Estadística. Madrid: Mc Graw Hill, 1.998. p. 129.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 N + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza (95%).

P = Probabilidad de que el evento ocurra (50%).

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%).

E = Error permitido (5%).

N – 1 = Factor de corrección por finitud.

N = Población.

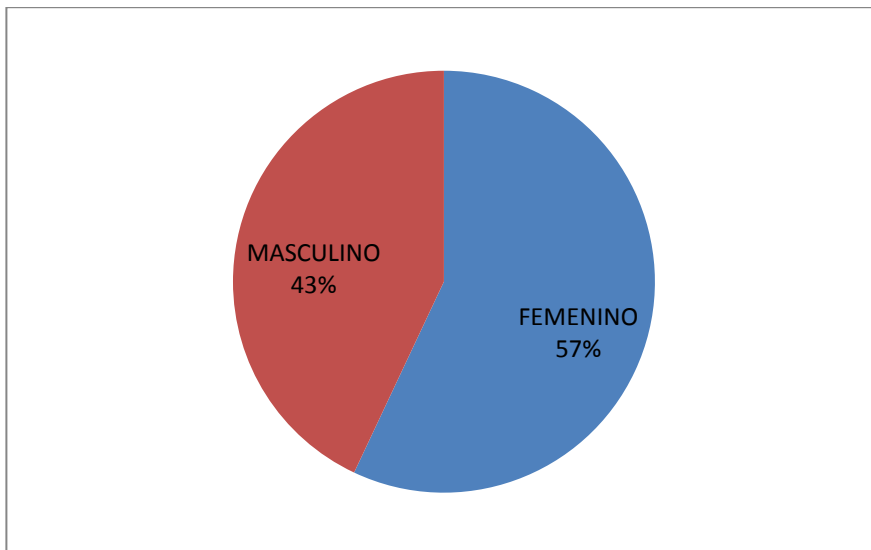
Muestra. Consumidores potenciales a encuestar.

$$n = \frac{0,95^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 50.400}{(0,05^2 \times 39.036) + (0,95^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

n = 100,23 = 100 Consumidores potenciales encuestados.

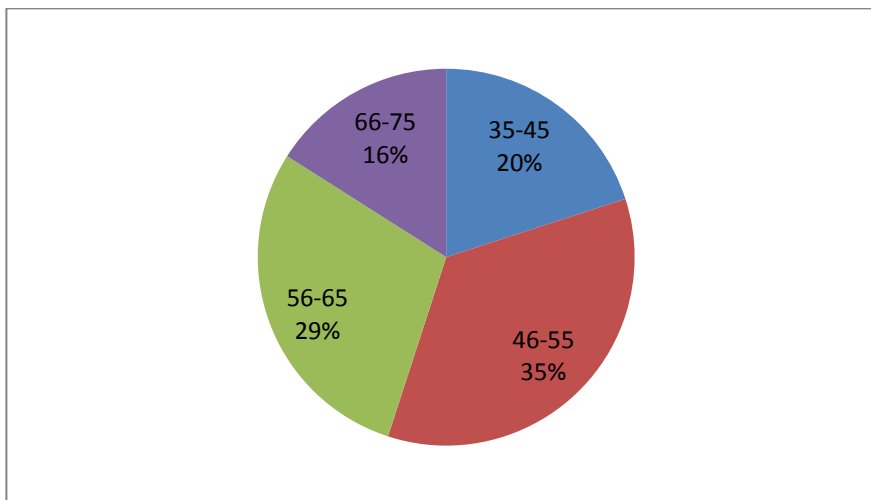
**2.1.3.3. Resultados de Encuesta.** Conforme a los resultados de la encuesta realizada (Ver formato de encuesta en anexo A), se describen sus principales conclusiones.

**Figura 3. Gráfica de Participación por género**



De las cien personas que se encuestaron, el 57% fueron del sexo femenino y el 43% del sexo masculino, siendo algo positivo para el proyecto, dado el equilibrio que existe entre el tipo de personas por género.

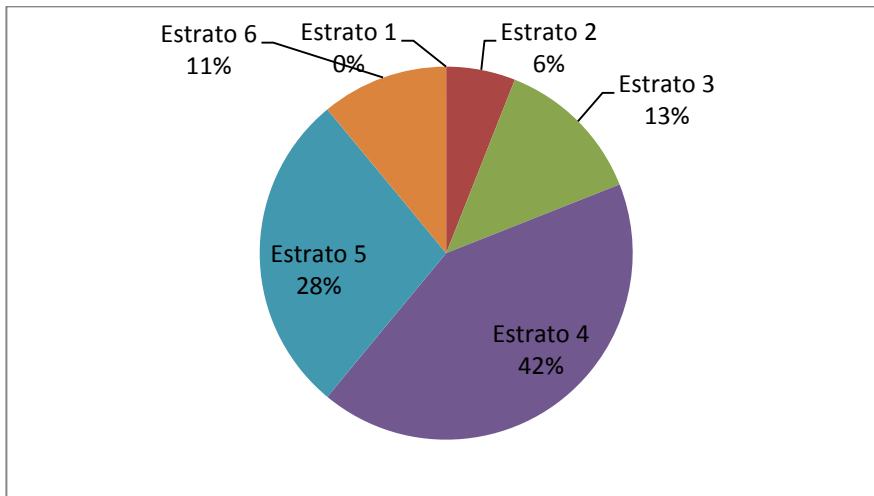
**Figura 4. Gráfica de Encuestados por edades**



En los resultados de la encuesta se determinó que los clientes del producto podrían concentrarse especialmente en edades de 46 a 65 años con una representación del 64%. Aspecto que también puede ser positivo para el proyecto,

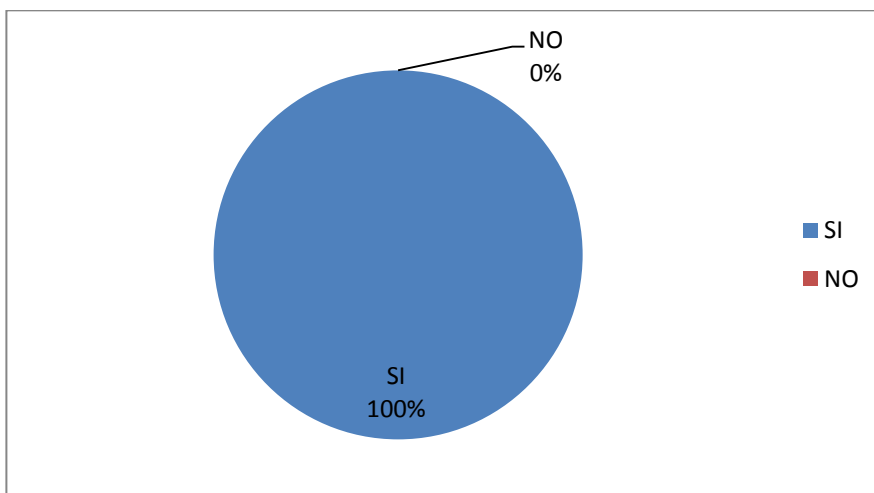
si se tiene en cuenta que la atención debe dirigirse a adultos mayores que generalmente son personas maduras, con una vida productiva asegurada y que buscan alimentarse de manera balanceada.

**Figura 5. Gráfica de Encuestados por estrato social**



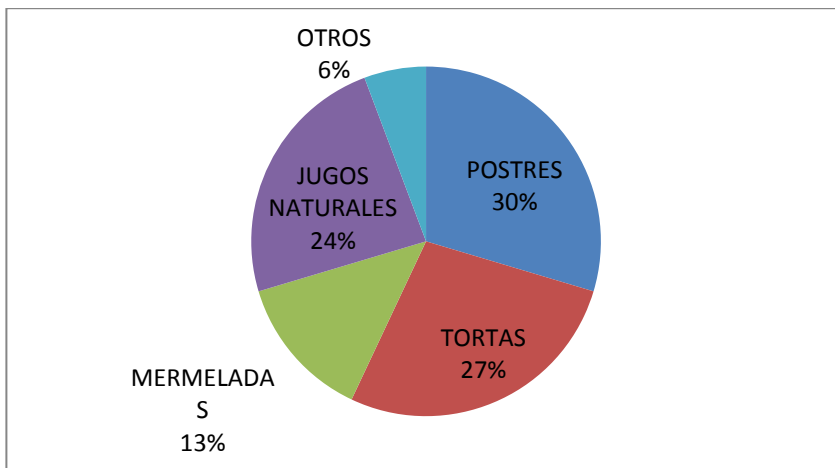
De acuerdo a los resultados de la encuesta, se pudo establecer que la mayoría de consumidores se concentra en el estrato 4 y 5 con una participación total del 70%, lo que es positivo para el proyecto, dado que sus consumidores son personas de buenos ingresos económicos.

**Figura 6. Gráfica del Nivel de aceptación del negocio**



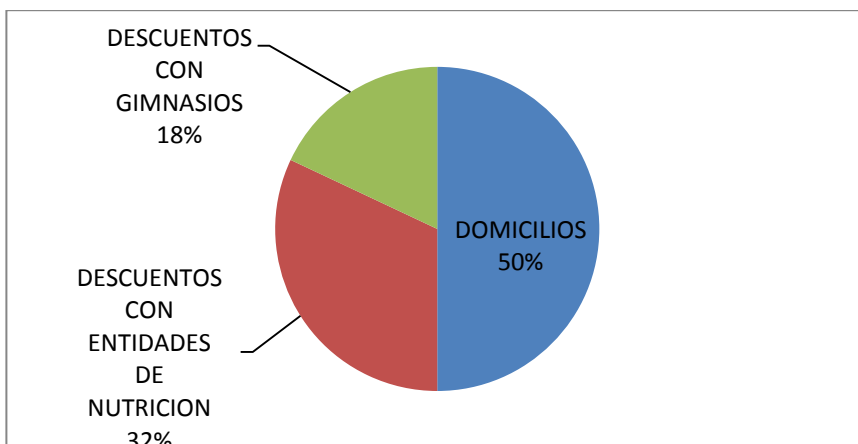
El 100% de los encuestados respondieron afirmativamente sobre el interés de frecuentar el punto de venta de tortas, postres y mermeladas para diabéticos, lo cual es muy positivo para el negocio.

**Figura 7. Gráfica del Nivel de aceptación de la oferta de productos**



La gráfica 6 evidencia que la mayoría de encuestados prefiere especialmente una oferta de postres (30%), tortas (27%) y jugos naturales (24%), quienes tienen una participación parecida.

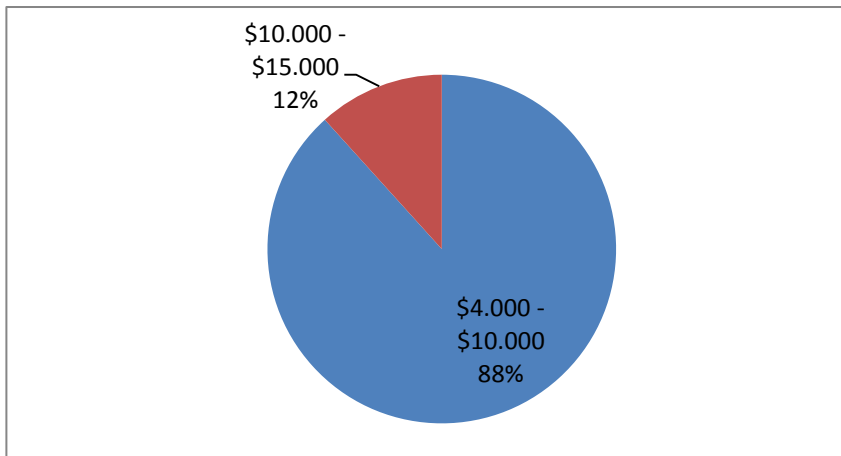
**Figura 8. Gráfica del Nivel de aceptación de la oferta de servicios**





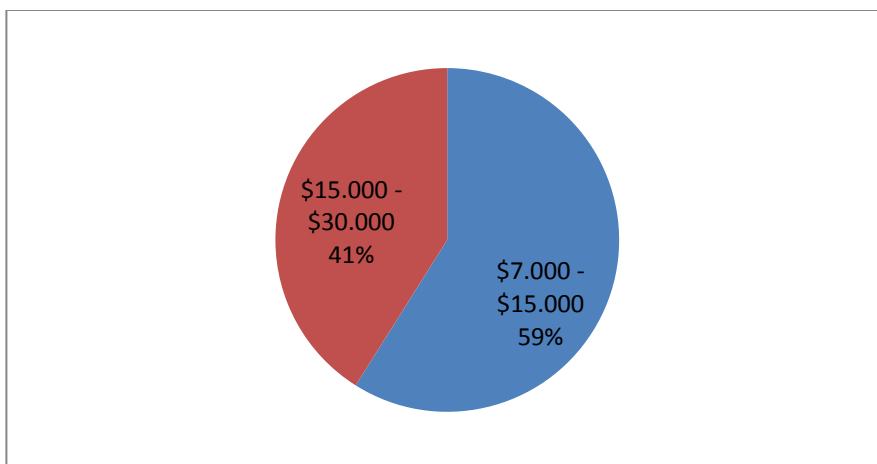
La Gráfica 7 revela que la oferta de servicios de mayor preferencia por parte del mercado objetivo son los domicilios (50%) y los descuentos con entidades de nutrición (32%).

**Figura 9. Gráfica de precios por los que estaría dispuesto a pagar por los postres**



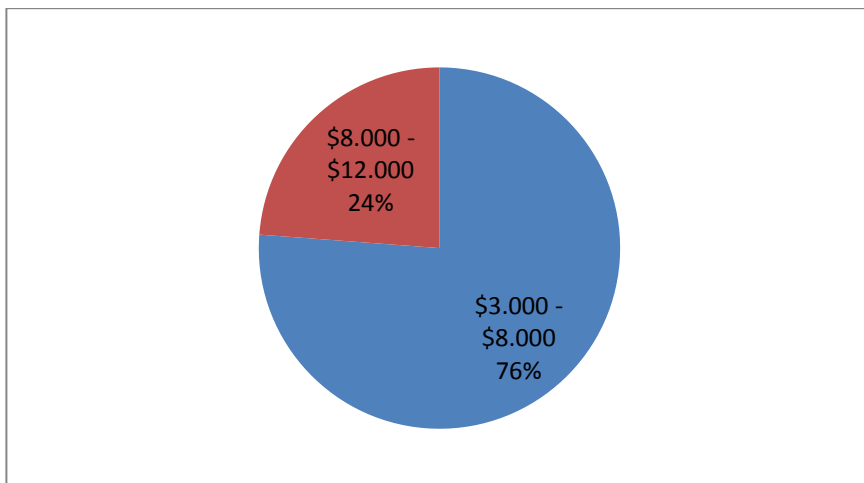
La mayoría de encuestados (el 88%) afirma que estaría dispuesto a pagar por una porción de postre de 330 gramos un precio que oscile entre \$4.000 y \$10.000.

**Figura 10. Gráfica de precios por los que estaría dispuesto a pagar por las tortas**



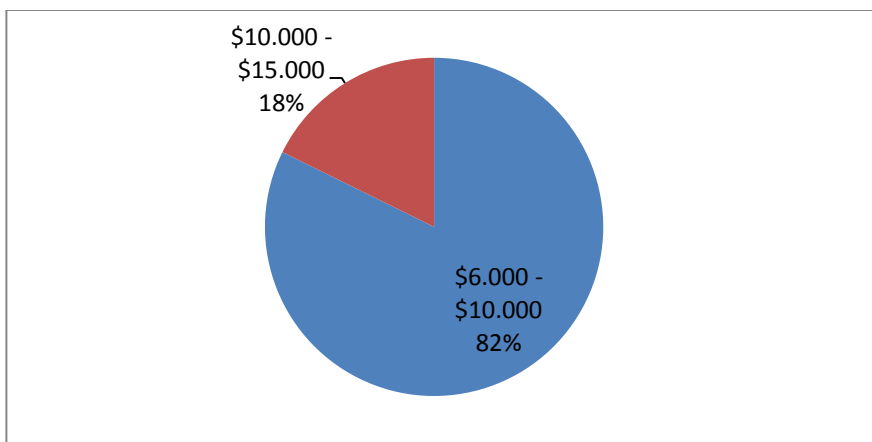
La mayoría de encuestados (el 59%) considera que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta de 330 gramos, un precio que oscile entre \$7.000 y \$15.000.

**Figura 11. Gráfica de precios por los que estaría dispuesto a pagar por las mermeladas**



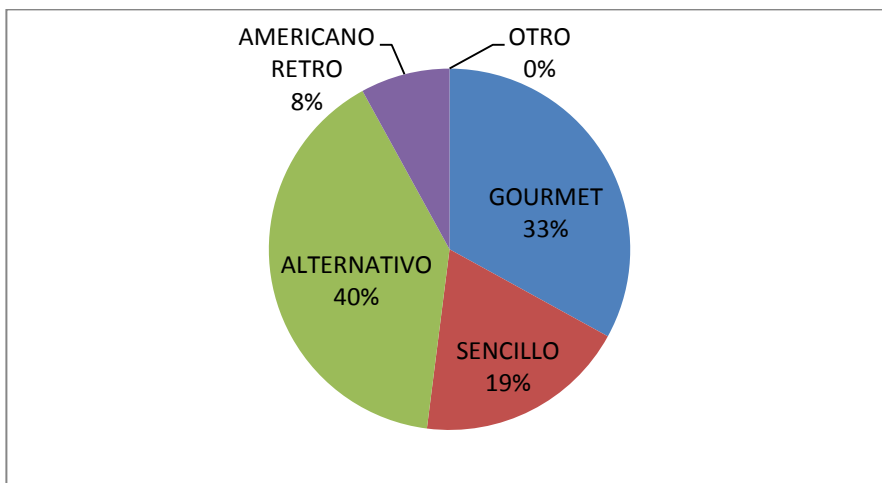
La mayoría de encuestados (el 76%) considera que estaría dispuesto a pagar por un frasco de mermelada de 250 gramos, un precio que oscile entre \$3.000 y \$8.000.

**Figura 12. Gráfica de precios por los que estaría dispuesto a pagar por los Jugos Naturales**



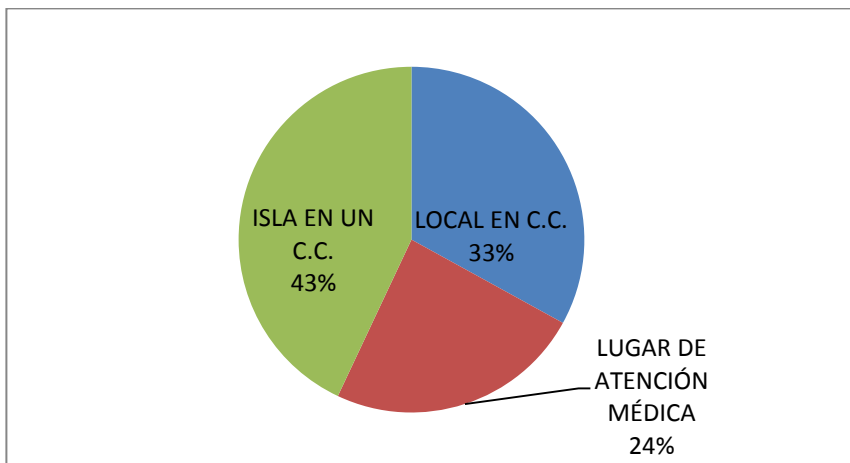
La mayoría de encuestados (el 82%) considera que estaría dispuesto a pagar por un vaso de jugo natural, un precio que oscile entre \$6.000 y \$10.000.

**Figura 13. Gráfica de preferencia de ambientación en el punto de venta**



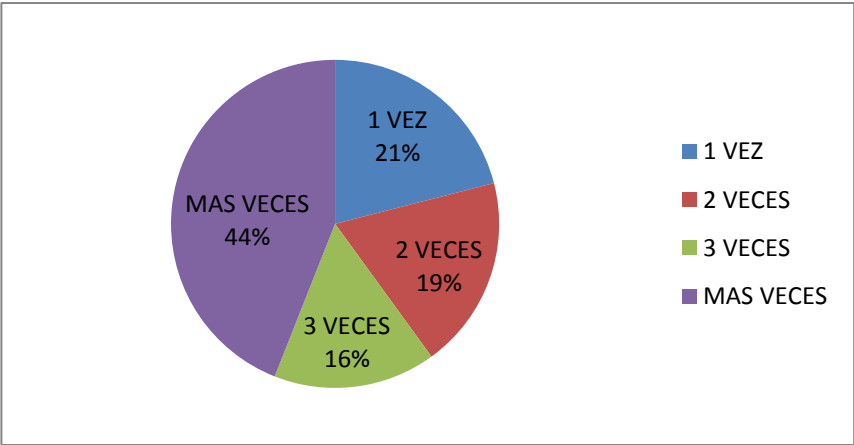
Los resultados de la Gráfica 12 evidencia que gran parte (el 40%) de los encuestados prefieren una ambientación de tipo alternativo en el punto de venta del negocio.

**Figura 14. Gráfica de preferencia del lugar de ubicación del negocio**



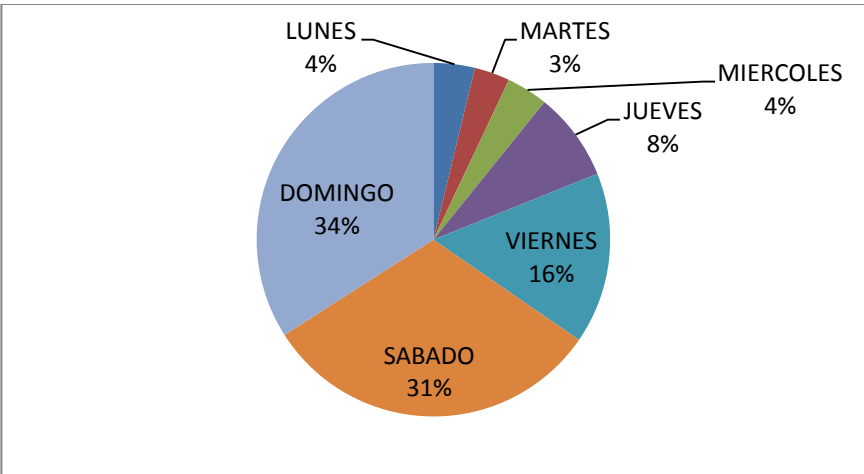
Los resultados de la Gráfica 14 reflejan una alta preferencia de los consumidores, para que el negocio se ubique en centros comerciales, especialmente en una Isla comercial (el 43%).

**Figura 15. Gráfica del número de veces al mes en que frecuentaría el punto de venta**



La mayoría de encuestados (el 44%) respondieron que estarían dispuestos a visitar el punto de venta más de tres veces al mes, lo cual es muy positivo para el negocio.

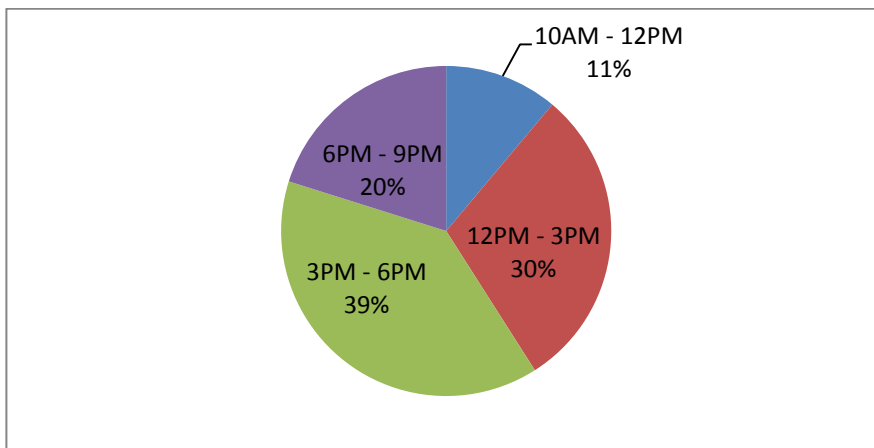
**Figura 16. Grafica de los días a la semana en que más prefiere visitar el lugar**



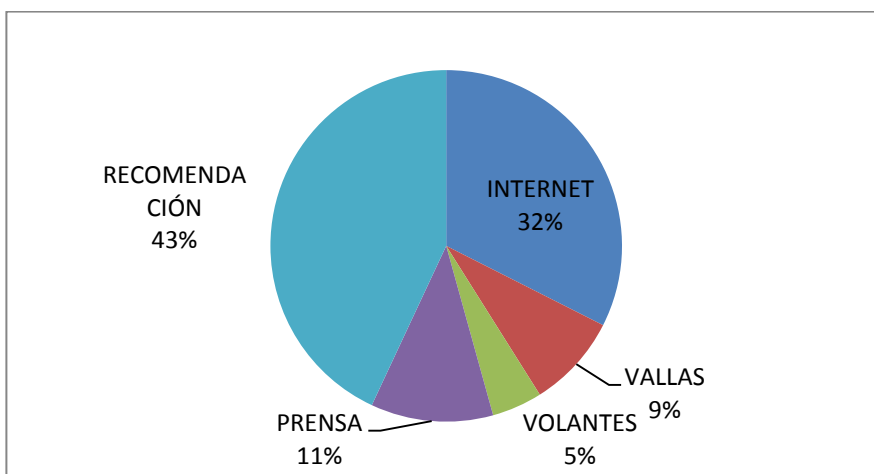
De acuerdo a los resultados de la Gráfica 15 se observa que los fines de semana son los días preferidos por el consumidor para visitar el negocio, lo cual es positivo para el proyecto, si se tiene en cuenta que la mayoría de salidas de fines de semana se hace generalmente con la familia, hecho que aumenta la posibilidad de aumentar la comercialización del producto a personas que necesariamente no son diabéticos.

En cuanto a la preferencia de horarios de visita la encuesta refleja que los más probables se concentran entre las 12 pm y las 6 pm, lo cual es positivo, dado que es un horario familiar. Ver gráfica 16.

**Figura 17. Gráfica de los horarios de preferencia de visita al lugar**

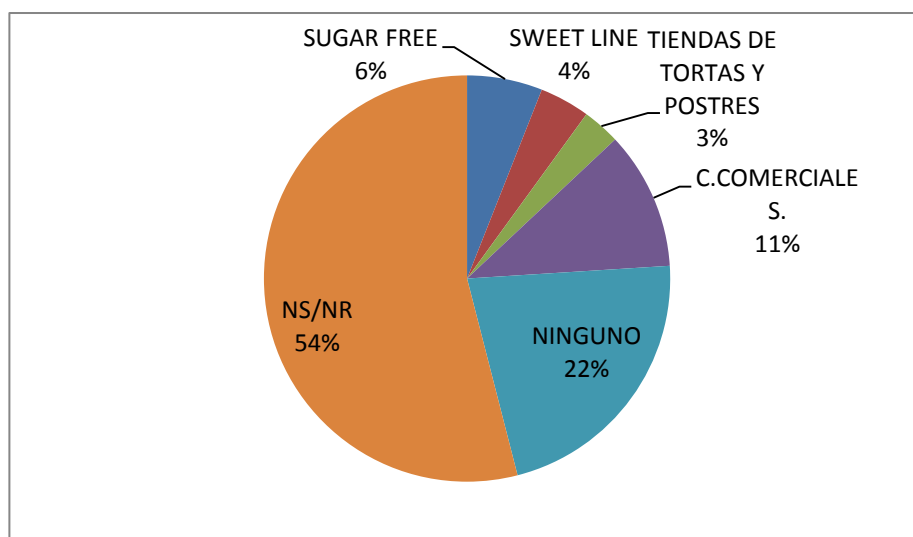


**Figura 18. Gráfica de los medios por donde se puede hacer conocer el punto de venta**



Por el lado de la comunicación la encuesta revela que los medios preferidos para conocer sobre el negocio, son los referidos (recomendación) con un 43% y el Internet con un 32%.

**Figura 19. Gráfica de los negocios de postres y tortas para diabéticos que han visitado**



La gráfica muestra que la mayoría de encuestados o no saben (54%) o nunca han visitado (22%) un lugar donde comercialicen postres y tortas para diabéticos, lo cual es positivo para el proyecto, ya que este negocio es una novedad para este tipo de consumidores en la ciudad.

**2.1.3.4. Definición del negocio.** Con base a los resultados de la encuesta se puede concluir que el negocio debe definirse de la siguiente manera:

**Nicho de mercado:** El negocio debe focalizar sus esfuerzos en hombres y mujeres diabéticos con edades de 46 a 75 años, de estrato 4 y 5, que gusten de tortas y postres saludables.

**Productos:** Deberá focalizar su comercialización en postres, tortas y mermeladas para diabéticos.

Servicios: Establecer el servicio a domicilio y lograr alianzas con empresas de nutrición.

Precios: definir precios de mercado para obtener una mayor probabilidad de consumo del producto, por ello se recomienda fijar un precio con el rango estimado en la encuesta.

Lugar: Ubicar el negocio en un centro comercial cercano a los lugares de atención a diabéticos, sea local o isla (el que sea más favorable), con una ambientación sencilla y alternativa para que tenga diferenciación.

Atención: Focalizar los esfuerzos de atención en los fines de semana (viernes, sábado y domingo), especialmente en los horarios de 12 pm a 9 pm, que es donde más se concentra las preferencias del consumidor.

Comunicación: Focalizar la comunicación en medios como el internet y los referidos, que pueden ser los más efectivos según los encuestados.

**2.1.4 Análisis de la Competencia.** En la actualidad a nivel de productores y comercializadores de postres que se encuentran en la ciudad de Cali pocos son los que producen y comercializan para diabéticos, aunque hay algunos que producen dietéticos y los comunes para toda clase de clientes que no sufran de diabetes u otras enfermedades del mismo tipo, entre los más conocidos del sector y teniendo en cuenta el análisis de los elementos de la mezcla de mercados se tiene:

### **La Casa del Diabético**

- Fortalezas. Venden medicamentos, equipos, productos alimenticios para preparar en casa y tortas caseras y además asesoren en la parte médica y técnica y la publicidad utilizada son volantes y radial.

- Debilidades. Su punto de ventas no es de fácil acceso, los productos no son frescos y naturales, no hay variedad de tortas, ponqués y postres, horarios restringidos y productos costosos. La publicidad utilizada es volante y radial.

## **Glasee**

- **Fortaleza.** Tiene variedad en los productos como tortas, postres y ponqués, de fácil acceso y parqueadero, productos frescos, de buena calidad y vitrinas vistosas y la publicidad utilizada son los volantes y degustación.
- **Debilidades.** Productos costosos, son dietéticos más no para Personas con diabetes, tienen solo un punto de venta.

## **Postres y Ponqués**

- **Fortalezas.** Producen postres, tortas y ponqués para diabéticos, dietéticas, postres y tortas para cualquier clase de cliente, tienen precios cómodos y es de fácil acceso, y la publicidad utilizada son los volantes, prensa, radio y degustaciones.
- **Debilidades.** Son productos hechos en serie y algunas veces no son frescos.

## **Berna**

- **Fortalezas.** Ofrecen diversidad de productos de repostería, locales amplios y cómodos y la publicidad utilizada son volantes y prensa.
- **Debilidades.** No preparan para personas con diabetes ni dietéticos, no tienen parqueadero y demora en su atención.

## **Nevada**

- **Fortalezas.** Producen postres, tortas y ponqués dietéticas, tienen precios cómodos y es de fácil acceso, parqueadero. La publicidad utilizada son los volantes, prensa y degustaciones.
- **Debilidades.** No preparan postres para Personas con diabetes ni para personas con alteraciones metabólicas, la preparación es en serie y no son tan frescos.



## **Donatello**

- Fortalezas. Tiene variedad en los productos como tortas, postres y ponqués, de fácil acceso y parqueadero, productos frescos, de buena calidad y vitrinas vistosas y la publicidad utilizada son los volantes y degustación.

- Debilidades. Productos costosos, no son para Personas con alteraciones metabólicas ni dietéticos más no para Personas con diabetes, tienen solo un punto de venta.

**2.1.4.1 Diferenciadores de la nueva empresa frente a la competencia.** Los principales diferenciadoras de la nueva empresa son:

- Variedad de productos para las personas diabéticas.
- Se entregan productos frescos ya que se elaboran sobre pedido.
- Ubicación estratégica para los clientes diabéticos, pues se localiza en un lugar cercano a los centros médicos donde generalmente se atiende a este tipo de personas.
- Se ofrecen los productos con precios razonables.
- Productos debidamente preparados con la asesoría de una nutricionista.

**2.1.4.2 Estrategia de precios frente a los competidores.** Aunque en esta etapa del proyecto no se puede hacer comparaciones de precios y costos de la empresa frente a sus competidores, dado que todavía no se han concluido los estudios técnicos necesarios para poder hacerlo; se define una estrategia de precios frente al competidor.

El producto que se ofrece en el proyecto es focalizado a un nicho de mercado específico como lo son las personas diabéticas; por lo tanto, se va a direccionar una política de precios medianos, de tal manera que resalte sobre los productos

tradicionales, dado su diferencial, y que sea razonable al presupuesto del consumidor.

**2.1.4.3 Proyección de la oferta.** Para efecto de este análisis se realizó un trabajo de campo mediante una corta encuesta dirigida a las empresas que producen y comercializan postres saludables en la ciudad de Cali, las cuales se encuentran 82 de ellas registradas en la cámara de comercio de Cali.

### ***Ficha Técnica***

Técnicas de recolección de información: Encuesta solo de 3 preguntas.

Modo de aplicación: Telefónica.

Población encuestada: 32 empresas registradas en la Cámara de Comercio que producen y comercializan postres saludables en Cali. Ver listado de empresas en anexos.

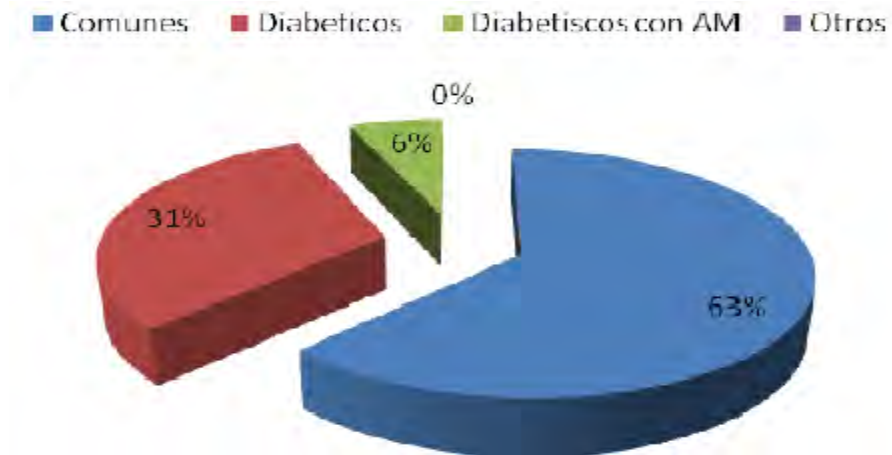
Objetivo: Indagar sobre el portafolio de productos, sus presentaciones y cantidades comercializadas.

Alcance: Zona Urbana de la ciudad de Cali.

Tiempo de ejecución: 25 días.

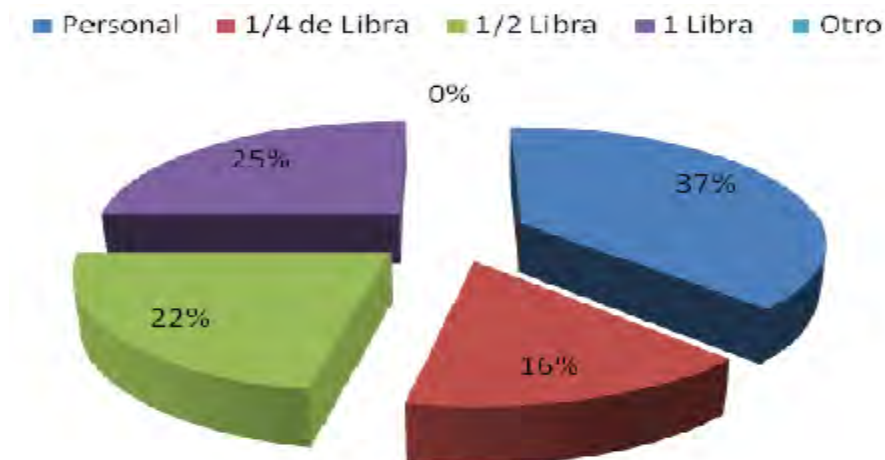
## Resultados

**Figura 20. Gráfica de los postres más vendidos por las empresas**



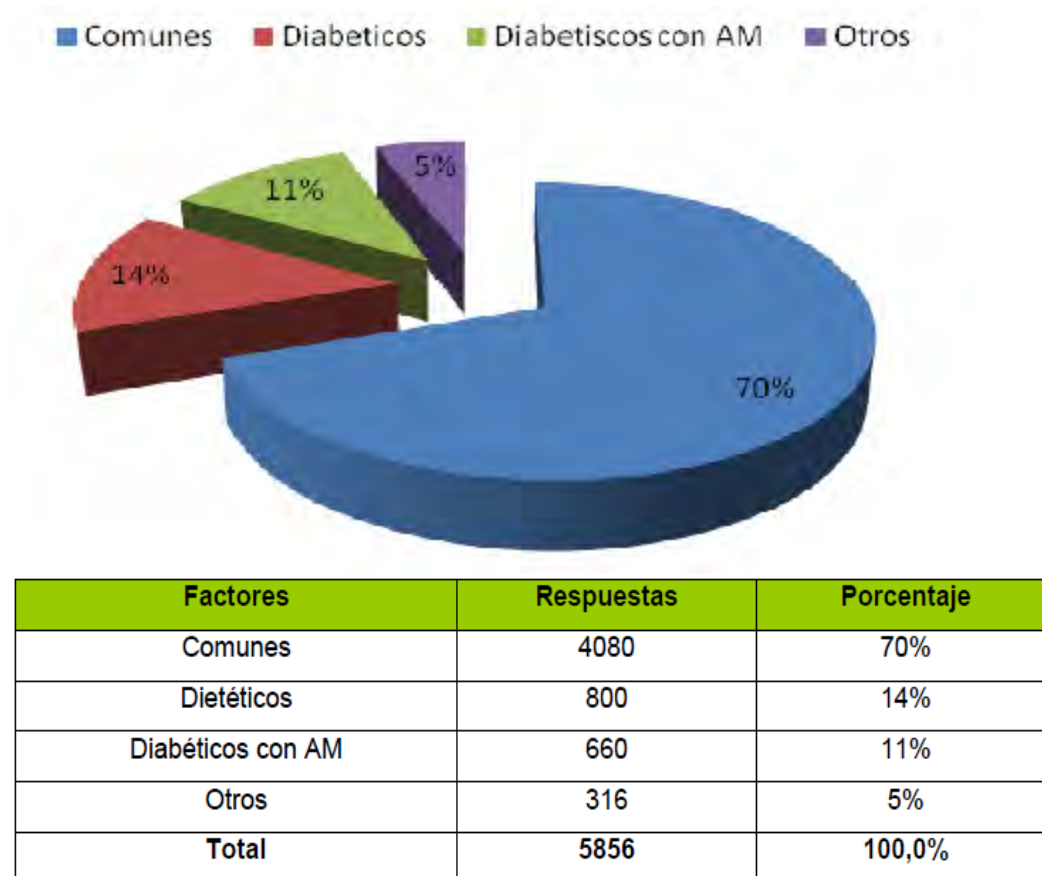
De acuerdo a los resultados de la encuesta los postres más comercializados por estas empresas son los comunes con un 63%, los postres para diabéticos con un 31% y con solo 6% para diabéticos AM.

**Figura 21. Gráfica de los tamaños de postres producidos y comercializados**



El tamaño de postres más comercializado por las empresas encuestadas es el personal con un 37%, el de 1 libra con un 25%, el ½ de libra con un 22% y el de ¼ de libra con un 16%.

**Figura 22. Gráfica de la cantidad de ventas de postres en libras semanales**



Finalmente en la encuesta se pudo establecer que el promedio semanal de ventas que realizan estas empresas por el tipo de postres más vendidos son de 4.080 libras para los postres comunes (70%), de 800 libras para dietéticos (14%), de 660 libras (11%) para diabéticos AM y otros con 316 libras (5%).

Teniendo en cuenta estas cifras suministradas por la encuesta se calculó las ventas que en promedio las empresas del sector pueden realizar en el mercado de Cali al año.

**Cuadro 7. Cantidad de venta anual en libras de las 32 empresas encuestadas**

<b>Libras vendidas mensuales</b>	<b>Libras vendidas mensuales %</b>	<b>Libras vendidas por tiempo</b>	<b>Total tamaños año</b>
32 Empresas productoras y comercializadoras	- Comunes 70%	4.080 libras x 52 semanas	212.160
	- Dietéticas 14%	800 libras x 52 semanas	41.600
	- Diabético o con alteraciones metabólicas 11%	660 libras x 52 semanas	34.320
	- Otros 5%	316 libras x 52 semanas	16.432
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>304.512</b>

Como se puede observar en la tabla anterior (tabla 4), el resultado total de libras vendidas de las 32 empresas encuestadas es de 304.512 al año, lo que significa que al considerar las 82 empresas registradas este valor puede ascender a una oferta total aproximada de 780.800 libras, de las cuales el 11% sería la oferta para el segmento de personas diabéticas, es decir, alrededor de 85.888 libras al año.

**2.1.4.4 Los sustitutos y su potencial de causar daño.** Este es un mercado ampliamente saturado porque se pueden encontrar variedad de productos a gusto de los clientes, rápidos y ágiles con nutrientes necesarios, su facilidad de adquirirlos los hace igual de llamativos. Pero lo importante es identificar cuáles son esos productos sustitutos y que estrategias se utilizaran para competir directamente con estos.

Los productos sustitutos son aquellos que se encuentran en la categoría de las comidas rápidas como son:

- Perros calientes.
- Pizzas.
- Hamburguesas.
- Salchipapas.
- Pinchos.
- Entre otros.

Sin embargo solo se están analizando los competidores directos de los postres y tortas saludables, que son quienes pueden afectar directamente el negocio, ya que poseen el mismo portafolio con alguna variedad poco significativa.

El nivel de desempeño o funcionalidad del producto sustituto, depende del consumidor. Ya sea por sus preferencias o gustos y que tanto desee consumir. El cliente puede preferir el producto sustituto, ya sea por su precio o por la variedad de productos ofrecidos.

A continuación en el cuadro 8 se muestra las estrategias aplicadas por los competidores directos, de acuerdo al análisis realizado.

**Cuadro 8. Estrategia de productos sustitutos aplicada por los competidores directos**

<b>Estrategia aplicada</b>	<b>% que la usan</b>
De calidad y precios altos (diferenciación).	20%
De calidad y precios medianos (a la mitad).	30%
De calidad y precios bajos (volumen).	40%
De especialización en clientes con necesidades específicas (enfoque especializado).	10%
Estrategias variables según época y circunstancias del mercado.	10%

Se observa que las principales empresas competidoras del proyecto emplean especialmente la estrategia de calidad y precios bajos para contrarrestar la amenaza de productos sustitutos.

Sin embargo, la empresa Dulce Amarella por enfocarse en un nicho de mercado especializado, podría incorporarse con estrategias de enfoque especializado.

## **2.2. ESTRATEGÍAS DE MERCADEO**

**2.2.1 Concepto del Producto.** El postre es el plato dulce que se toma al final de la comida, aunque habitualmente cuando se habla de postres se entiende alguna preparación dulce, bien sean cremas, tortas, pasteles, helados, bombones, etc. Algunos postres, por extensión se denominan postre a cualquier comida dulce, incluso si su objetivo no es ser ingerido al final de la comida, Pero también, pueden ser degustados en cualquier momento del día y en reuniones sociales como lo son cumpleaños, matrimonios, aniversarios, primeras comuniones, entre otros eventos.

Dulce Amarella realiza tortas integrales, Postres de MARACUYA, MILO, PIÑA, MORA, FRESA, AREQUIPE, MARACUYA, LULO, LIMON, NARANJA-PIÑA, MARACUMANGO, MARACUNABANA Y NARANJA para obsequiar y disfrutar en casa, y para los amantes de la fruta y lo natural DASF. Ofrece su línea de mermeladas 100% pulpa de fruta MORA Y UVA sin conservantes ni preservantes para compartir.

Serán postres dietéticos elaborados diariamente y en forma artesanal, no contienen aditivos, conservantes, colorantes y estabilizantes. Se contará con una variedad de más de 10 sabores. También se elaborarán postres dietéticos lácteos y neutros (sin contenido de lactosa). La calidad de estos productos y su vida útil bajo las condiciones de almacenamiento y manipulación recomendadas, serán elaboradas con las mejores materias primas y bajo procesos y formulaciones estandarizadas.

Las especificaciones del producto como aplicación, uso, diseño, etc, se puede apreciar a continuación en su ficha técnica, la cual se describe en el próximo capítulo (estudio técnico) de este estudio.

**2.2.1.1. Fortalezas y debilidades del producto frente a sus competidores.** A continuación se mencionan las principales fortalezas y debilidades del proyecto.

### **Fortalezas**

- Es un producto focalizado al nicho de personas diabéticas.

- Se ofrece una variedad de sabores de postres y tortas para el diabético.
- Productos 100% naturales sin aditivos.
- Precios razonables a pesar de su diferenciación.
- Productos frescos elaborados sobre pedido y no en serie.

### Debilidades

- Poco reconocimiento de los productos debido a que es un negocio nuevo en el mercado.
- Reducido capital de trabajo como para alcanzar mejores precios de proveeduría.

**2.2.2 Modelo de Negocio.** De acuerdo al modelo de negocio Canvan, se presenta las siguientes variables del proyecto.

**Figura 23. Modelo de negocio del proyecto**

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO CLIENTES
- Los padres del emprendedor. - La administración del centro comercial premier de Cali.	- Compras e inventarios	- Variedad de presentaciones y postres postres y tortas para diabeticos.	- Personalizado con atención directa al cliente.	- Personas diabeticas de estrato 4 en adelante.
- Unidad de emprendimiento de la Universidad Autonoma.	- Operaciones.		- Encuestas de satisfacción.	- Gimnasios y centros nutricionistas
- Fondoemprender	- Servicio al cliente	- Ubicación cercana al punto de atención medica del paciente diabetico en Cali.	- Dictando talleres de nutrición en el establecimiento y sitios de atención medica.	- Clinicas, hospitales y centros medicos especializados en pacientes diabeticos.
	- Marketing y ventas - Gestión de Calidad		- Redes sociales - Pagina web	
ESTRUCTURA COSTOS	RECURSOS CLAVE		CANAL	INGRESOS
- Costos de producción (42%). - Gastos administrativos (33%)	- Mercado natural satisfecho con el producto.	- Productos elaborados con asesoria de nutricionista.	- Directo al consumidor final.	Venta de productos:
- Gastos de venta (11%) - Gastos financieros (1,4%). - Rentabilidad neta promedia (9%).	- Recetas propias - Permisos legales ante el INVIMA.		- Institucional (empresas)	- Postres y tortas - Mermeladas y jugos naturales.



### 2.2.3 Estrategias de Producto

**2.2.3.1 Marca y logo.** La marca y logo del producto se presenta a continuación en la figura 24.

**Figura 24. Marca y logo de la empresa**



Endulza la vida con tranquilidad, el slogan va de acuerdo a los productos a comercializar, pues estos van encaminados a darle tranquilidad, dado que mejoraran y mantendrán una buena salud sin restringirse de consumir postres que sin el tratamiento o proceso con que se fabrican normalmente podrían ser nocivos para la salud de los diabéticos, es por esta razón que son la mejor opción para la salud de quien los consume.

**2.2.3.2 Ciclo de vida del producto.** Actualmente el producto se encuentra en una fase de crecimiento, de acuerdo al análisis de mercado y del sector realizado, por lo tanto debe de enfocarse en estrategias competitivas que le permitan obtener una mayor participación en el mercado.

**2.2.3.3 Acciones estratégicas frente al sector.** De acuerdo a la estrategia propuesta en el ciclo de vida del producto, las acciones competitivas pertinentes van a ir encaminadas a la diversificación con mejoras en el servicio de atención, por lo que se propone la variedad, la calidad y el buen servicio al cliente, conservando en las características del producto (empaques, marca), la estrategia de posicionamiento basado en el concepto de producto.

Variedad: Se busca que en el punto de venta exista una variedad de presentaciones para que el consumidor pueda degustar el producto en el establecimiento con porciones individuales acompañado de un rico jugo de frutas o para que pueda llevarla entera.

En este sentido, la porción individual se envolverá en pirutín y bolsa sellada de polipropileno. Y la Torta completa en domo en una caja de cartón con ventana en acetato.

Calidad: Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad de alimentos donde no implique únicamente la obtención de un certificado de registro de calidad, sino que a su vez, forme parte de una filosofía de trabajo que aspire a que la calidad sea un elemento presente en todas sus actividades, en todos sus ámbitos y sea un modo de trabajo y una herramienta indispensable para mantenerse competitiva.

En este sentido se busca el apoyo del SENA y del CYGA (Calidad y gestión ambiental para la competitividad) para que esta estrategia se pueda aplicar a toda la cadena de valor del negocio.

Servicio al cliente: Para prestar un buen servicio al cliente, se mejorará la logística en el proceso de producción de la unidad productiva y el suministro del punto de venta, donde se va a contar con un programa de producción que se encargara de proyectar las necesidades, de acuerdo al registro estadístico de las ventas que se realicen, los cuales serán reportados en línea por el sistema en el momento en que se registren las ventas.

Igualmente se tiene previsto una línea de atención al cliente donde se atenderán todas sus inquietudes y reclamaciones, contando con el apoyo de un link en la página Web para que todos aquellos (sean clientes, proveedores y distribuidores) que quieran expresar sus sugerencias o quejas lo hagan por este medio, por lo

que existirá una encuesta virtual que se diligencia de acuerdo a las expectativas del servicio prestado.

**2.2.3.4 Acciones del producto frente a su costo.** Las medidas del producto frente a su costo se concentra en un riguroso control sobre sus costos variables, especialmente la materia prima directa y la mano de obra directa.

En la materia prima se buscará mejores alternativas en las compras, mediante la búsqueda de una variedad de proveedores mayoristas que permita mejores precios, especialmente de las frutas que es donde se concentra el mayor costo y la alta sensibilidad de sus precios en el mercado.

De igual manera, se realizará un programa de entrenamientos a los empleados con el Sena para que se vaya perfeccionando la técnica de elaboración del producto y de esta manera se disminuyan los errores de proceso y se agilice las entregas al cliente. Pero también se insistirá con estos programas en el mejoramiento del servicio al cliente, de tal manera que se reduzca los costos de atención.

### **2.2.3. Estrategias de Distribución**

**2.2.3.1 Alternativas de penetración y costos.** Para evaluar las estrategias de penetración en el mercado se tomó de referencia el estudio de ANIPAN realizado en el año 2012<sup>15</sup>, quien es la asociación que reúne las empresas de panadería y repostería de Colombia.

En este caso solo se tomó en cuenta los resultados de los negocios de repostería que es donde se integra la empresa del presente proyecto.

En materia de distribución se precisaron tres elementos fundamentales que fueron destacados en la encuesta de ANIPAN. El primero destaca las preferencias de los consumidores por el lugar de Compra.

---

<sup>15</sup> Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia. [en línea]. Bogotá: Anipan 2012. [Consultado 19 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.anipan.org/index.php?pag=0003](http://www.anipan.org/index.php?pag=0003).

El lugar donde suelen comprar los productos de pastelería es:

- Pastelería (especializada), 43.0%.
- Panadería y Pastelería, 41.2%.
- Autoservicio / supermercado, 10.7%.
- Tienda de barrio, 5.2%

Como se puede apreciar, la pastelería especializada es el lugar preferido por los consumidores de estos productos en el mercado, resultado que es muy coherente con la encuesta realizada en el presente estudio, donde la mayoría de consumidores del nicho de mercado manifestaron su preferencia en un lugar focalizado en productos saludables y especialmente para ellos.

El segundo aspecto evaluado por ANIPAN fue el nivel de satisfacción de los consumidores frente al producto consumido. Ver cuadro 9.

**Cuadro 9. Nivel de satisfacción con productos de pastelería en Colombia**

Nivel de satisfacción con productos de pastelería – consolidado nacional - Hogares				
ítem	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
Variedad	39.7%	57.4%	2.1%	0.8%
Atención	35.4%	61.3%	2.1%	1.1%
Cumplimiento	36.6%	61.4%	1.0%	1.0%
Decorado	38.0%	59.3%	2.3%	0.3%
Calidad	49.1%	49.3%	1.6%	0.0%
Frescura	48.8%	50.6%	0.5%	0.2%

**Fuente:** Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia. [En línea]. Bogotá: Anipan 2012. [Consultado 19 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.anipan.org/index.php?pag=0003](http://www.anipan.org/index.php?pag=0003).

El cuadro 9 evidencia que la mayoría de consumidores de las pastelerías en Colombia se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos en las variables evaluadas; sin embargo, para el caso del mercado objetivo del proyecto (personas diabéticas) estas personas manifiestan que no conocen o son muy pocos los establecimientos que les puedan ofrecer productos de repostería que sean acorde

a sus necesidades alimenticias. Por lo que existen oportunidades para crear un negocio para estos consumidores con buenos estándares de variedad, atención, cumplimiento, decorado, calidad y frescura, dada la insatisfacción que hay en el mercado.

Finalmente se tuvo en cuenta los resultados del Nivel de satisfacción de los consumidores frente a la elección del sitio de compra, donde se pudo establecer que las siguientes variables son las más valoradas<sup>16</sup>:

- Calidad de los productos, un 57.6%.
- Higiene, 21.1%.
- Calidad en el servicio, 6.3%.
- Accesibilidad del local, 5.0%.
- Precio, 3.4%.
- Sitio agradable, 1.8%.
- Ubicación del local, 1.8%

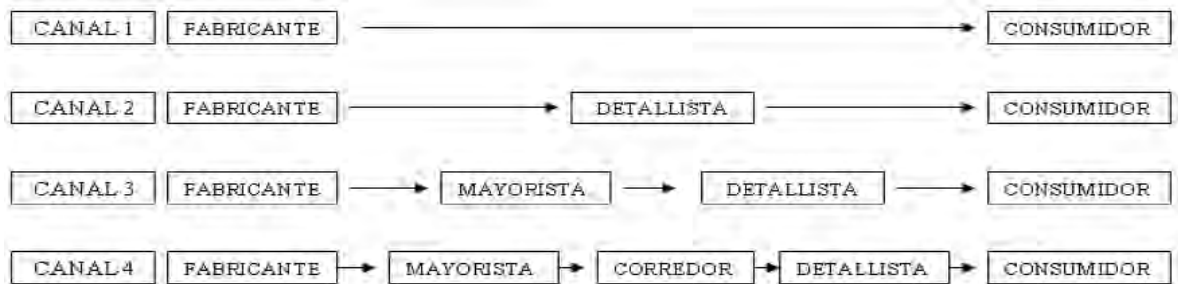
Estos resultados manifiestan que las empresas de repostería que deseen ingresar al mercado con un punto de venta al público, deben tener muy en cuenta especialmente la calidad de los productos y la higiene, además de su buen servicio, pues allí se concentra más del 80% de sus posibilidades de éxito para el consumidor colombiano, el cual no es indiferente para el nicho del proyecto.

**2.2.3.2 Selección del Canal de Distribución.** De acuerdo a Kotler, existen cuatro canales de distribución para productos de consumo, las cuales se describen a continuación en la figura 25.

---

<sup>16</sup> Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia. Op cit. Disponible en internet: [www.anipan.org/index.php?pag=0003](http://www.anipan.org/index.php?pag=0003).

**Figura 25. Canales de distribución para productos de consumo**



Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. 4ª edición. Editorial Prentice Hall. 1998. p. 116.

Canal 1 (fabricante – consumidor): Es donde el fabricante hace llegar el producto al consumidor y suele ser muy costoso para el fabricante, ya que no existen intermediarios.

Canal 2 (fabricante-minorista-consumidor): Aquí el tiempo constituye un factor importante a razón de que la empresa tiene como propósito controlar los productos que fabrica.

Canal 3 (fabricante-mayorista- minorista- consumidor): Es el canal más utilizado tradicionalmente donde el fabricante vende a cadenas de tiendas o a grandes detallistas y a asociaciones de pequeños detallistas.

Canal 4 (fabricante- mayorista- corredor- minorista- consumidor): Es la ruta más larga de la distribución de productos y concentra sus esfuerzos en la producción y en delegar a otros la mayor responsabilidad de vender sus artículos en el mercado.

Dada las características del producto, el cual no se elabora en serie sino sobre pedido dirigido a un nicho específico de consumidor, se decide adoptar las siguientes estrategias de distribución:

En relación a los productos de Dulce Amarella, se establece una estrategia de cobertura de mercado concentrada, por ello define su campo de actividad centrándose en un producto-mercado, en una función que cumple el producto y en un grupo de compradores diferenciado.

De acuerdo a lo anterior se decide que la venta personal es la más efectiva para este tipo de negocio, pues como lo dice Kotler y Armstrong<sup>17</sup>:

“Es el instrumento más efectivo en ciertas etapas en el proceso de compra, en particular en la creación de preferencias, convicciones y acciones del comprador”.

Debido a que las cualidades del cliente son particulares, por lo que debe existir la retroalimentación, la cual permite ajustar el mensaje para mejorar la comunicación y satisfacer las necesidades del consumidor.

En este sentido se busca que la distribución sea exclusiva, para mantener el control del producto y servicio.

Por lo tanto, se elige en primera instancia la distribución directa (Canal 1), dado que este canal de comercialización productor – consumidor se adapta a las necesidades iniciales del negocio, ya que la producción no se hará a gran escala mirando el comportamiento del mercado en el primer año.

## **Ventajas y desventajas del canal**

### **Ventajas**

- Control del canal
- Máxima Promoción

---

<sup>17</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary (1998) Fundamentos de Mercadotecnia. 4ª edición. Editorial Prentice Hall. P. 436.

- Contacto directo con el cliente
- Sensibilidad inmediata a reacciones del mercado
- Mayor ganancia, menor comisión.

#### Desventajas

- Ventas limitadas
- Mayores costos
- Mayor inversión de activo fijo
- Mayor inversión de stocks
- Administración más costosa
- Financiamiento directo de las ventas

En este sentido el punto de venta se ubicara en lugares de mayor afluencia de público diabético, tales como centros comerciales cercanos en las zonas de atención médica de este tipo de pacientes, donde se le facilite su acceso, comodidad y seguridad.

También se contará con servicio a domicilio en la zona urbana para aquellos que deseen disfrutar del producto en el lugar donde se encuentren.

**2.2.3.3 Alternativas secundarias de comercialización.** Dentro de la propuesta se busca que la compañía también pueda trabajar sobre pedido en el mercado institucional, ofreciendo sus productos en canales indirectos como los Gimnasios, centros de nutrición, instituciones prestadoras de salud (IPS) y fundaciones.



**2.2.3.4 Tácticas de venta.** En el proyecto se busca desarrollar con tres tácticas de venta:

La primera tiene que ver con la mencionada venta personalizada en el local del negocio, la cual se jalona con la publicidad externa e interna del mismo.

La segunda alternativa consiste en desarrollar talleres de nutrición en distintas instituciones donde convergen pacientes diabéticos o con alteraciones metabólicas, tales como los centros de nutrición, las IPS y en los grupos de la tercera edad. Donde se busca dar a conocer el negocio mediante bonos y descuentos especiales.

Una tercera alternativa de comercialización que se ha propuesto como estrategia novedosa que por ahora pocas empresas del sector lo hacen. Es el caso de entregas especiales, la cual consiste en entregar los postres y tortas en forma de regalo a domicilio.

El cliente se comunica con la empresa para hacer el pedido y se le lleva en la zona urbana de Cali, incluso en las instituciones médicas en caso de ser necesario.

Este sistema de comercialización se realizará generalmente por teléfono o vía internet en las redes sociales y la página web del negocio. El pago se podrá realizar por giro local o directamente a la cuenta de la empresa.

**2.2.3.5 Costos de la distribución.** Dado que el producto se comercializa en el punto de venta, sus costos de distribución se limitan a los costos de envíos a domicilio, los cuales tienen un costo de \$2.000 por envío, solo para aquellos pedidos superiores a las 10 unidades.

Este valor incluye el costo del transporte en la zona urbana de Cali con el proceso de enfriamiento en neveras plásticas.

## 2.2.4. Estrategia de precios

**2.2.4.1 Análisis de precios.** De acuerdo a los datos arrojados por la investigación de mercados, todos los productores de postres de la ciudad de Cali, venden sus postres dependiendo del peso. De las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali solo 2 de ellas producen y comercializan postres para diabéticos y en ellas se hizo la comparación de precios en el mercado, de acuerdo a los precios de los competidores.

**Cuadro 10. Comparación de precios de los competidores principales**

Peso	Postres y Ponqués	Casa del Diabético
Libra	\$40.000	\$35.000
½ Libra	\$25.000	\$20.000
¼ Libra	\$15.000	\$12.000
Personal	\$5.000	\$3.500

El cuadro 10 evidencia los precios que maneja los principales competidores del proyecto, donde se aprecia que la empresa Postres y ponqués maneja un precio relativamente más alto, dado que su segmento de mercado va más dirigido a los clientes particulares, mientras que la casa del diabético maneja unos precios especiales para los pacientes que atiende.

Sin embargo, se puede referenciar un precio promedio por libra entre estas dos empresas para tenerlo como valor de referencia en el presente proyecto, el cual es de \$37.500 la libra, que correspondería al precio promedio del mercado en la ciudad de Cali.

**2.2.4.2 Estrategias de fijación de precios.** Para el caso de este proyecto se fijara con una estrategia de precios medianos, dada la diferenciación del producto, la escasa oferta que existe y que sean razonables para los clientes actuales.

Para el negocio en particular, el precio se fijara teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Se tiene en cuenta el cubrimiento de los costos totales, además, se evalúan los precios de la competencia. Ver tabla 8.

#### **Cuadro 11. Costos de producción del producto**

	<b>Postres</b>	<b>Tortas</b>	<b>Mermeladas</b>
<b>COSTOS</b>	<b>Unidad de 200 Gr</b>	<b>Unidad de 200 Gr</b>	<b>Unidad de 200 Gr</b>
SUBTOTAL MATERIAS PRIMAS	1.218	1.362	1.308
SUBTOTAL MANO DE OBRA	166	200	144
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	89	78	56
<b>COSTO PRODUCCION STANDARD /unit</b>	<b>1.474</b>	<b>1.640</b>	<b>1.508</b>

**2.2.4.3 Precio de equilibrio del mercado.** Considerando las cifras de oferta y demanda del mercado estimado previamente en este estudio se desarrolla el presente análisis:

En primera instancia se pudo determinar que la demanda estimada del mercado potencial es de aproximadamente 195.180 libras (al año 2013), de los cuales se determinó mediante la encuesta que los consumidores estarían dispuestos a pagar entre \$10.606 y 22.727 la libra (cifra de encuesta pasada de gramos a libras).

De igual manera se pudo establecer que la oferta de estos productos en la ciudad de Cali es de aproximadamente 85.888 libras, de los cuales los dos principales oferentes de estos productos en el mercado tienen unos precios que van de \$35.000 a \$40.000.

Si se tienen en cuenta el rango de variación de los precios de la demanda y de la oferta se pueden determinar los siguientes datos para establecer las ecuaciones de demanda y de oferta.

- **Demanda**

Para determinar la función de demanda, se halla la ecuación de la recta que pasa por los siguientes puntos:

$$Q_{d1} = 298.760 \dots\dots P_1 = \$10.606 \qquad Q_{d2} = 195.180 \dots\dots P_2 = \$22.727$$
$$m = \text{pendiente} = (P_2 - P_1) / (Q_{d2} - Q_{d1})$$

$$m = (22.727 - 10.606) / (195.180 - 298.760) = -0,12$$

$$P - P_1 = m (Q - Q_{d1})$$

$$P - 10.606 = -0,12(Q - 298.760)$$

$$P = -0,12Q + 35.851 + 10.606$$

$$P = -0,12Q + 46.457. \text{ Ecuación de demanda individual}$$

- **Oferta**

Para determinar la función de oferta, se halla la ecuación de la recta que pasa por los siguientes puntos:

$$Q_{o1} = 96.624 \dots\dots P_1 = \$40.000 \qquad Q_{o2} = 85.888 \dots\dots P_2 = \$35.000$$

$$m = \text{pendiente} = (P_2 - P_1) / (Q_{o2} - Q_{o1})$$

$$m = (35.000 - 40.000) / (85.888 - 96.624) = 0,47$$

$$P - P_1 = m (Q - Q_{o1})$$

$$P - 40.000 = 0,47(Q - 96.624)$$

$$P = 0,47Q - 45.413 + 40.000$$

$$P = 0,47Q - 5.413$$

**P = 0,47Q + 5.413. Ecuación de oferta individual**

- **Determinación del precio de Equilibrio**

Para determinar el precio y la cantidad de equilibrio, se iguala las ecuaciones de demanda y ofertas individuales:

$$-0,12Q + 46.457 = 0,47Q + 5.413$$

Despejando Q:

$$-5.413 + 46.457 = 0,47Q + 0,12Q$$

$$41.044 = 0,59 Q$$

$$41.044 / 0,59 = Q = 69.566 \text{ libras}$$

Reemplazando Q de equilibrio en la función de oferta o de demanda se obtiene el precio de equilibrio.

$$P = -0,12 (69.566) + 46.457 = \$38.109.$$

Esto significa que el precio de equilibrio del mercado está en \$38.109.

**2.4.4.4 Definición de precios del proyecto.** La estrategia de fijación de precio se hará en base a lo máximo que estaría dispuesto a pagar el consumidor y el precio que se está manejando en plaza para este tipo de producto.

Se tienen en cuenta los gastos fijos del negocio, considerando además el margen de contribución esperado por el inversionista, con el fin de obtener una rentabilidad sobre el precio de venta, la cual se estimó entre el 34% y 36%, según cifras del sector. (SIREM, Supersociedades, 2014).

A continuación en la tabla 9 se muestra el precio estimado del producto para productos de tamaño personal (200 gr) que son los de mayor consumo, según el análisis del mercado realizado.

**Cuadro 12. Precios del portafolio de productos**

	Postres	Tortas	Mermeladas
	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr
<b>COSTOS</b>			
COSTO PRODUCCION STANDARD /unit	1.474	1.640	1.508
PRECIO DE VENTA	4.000	4.500	4.200
<b>MARGEN BRUTO STANDARD</b>	<b>63,16%</b>	<b>63,56%</b>	<b>64,10%</b>

De acuerdo al cuadro 8, los precios estimados del producto para porciones personales (200 grm), se encuentran dentro del rango de precios que estaría dispuesto a pagar el consumidor, según la encuesta.

**2.4.4.5 Condiciones de pago.** Dado que el modelo de negocio va enfocado a la venta al público, los pagos se realizan de contado por parte de los consumidores, lo que genera una mayor fluidez de efectivo para la empresa.

**2.4.4.6 Impuestos.** Las tortas y postres de acuerdo a la nueva reforma tributaria siguen siendo exentos de IVA.

**2.4.4.7 Táctica de Precios.** Para efectos de estimular la demanda del producto se realizarán descuentos en días especiales como el día de la madre, amor y amistad, día del padre, entre otros.

De igual forma cuando sea necesario se realizarán descuentos especiales en el día de la semana donde se logre una baja rotación del producto.

**2.4.4.8 Estrategias para enfrentar posible guerra de precios.** Aunque el producto por su alta diferenciación y poca oferta en el mercado presenta una baja elasticidad precio de la demanda, se aplicará la estrategia de desarrollo de productos para reducir un posible impacto generado por esta situación del mercado. Pues la idea es ofrecerle variedad al cliente diabético para fidelizarlo.

## **2.2.5 Estrategias de Promoción**

**2.2.5.1 Estrategia Básica.** La estrategia básica de la promoción del negocio va dirigida especialmente a mantener la fidelización de los clientes, ya que además de mantener la base de clientes, permite una mayor publicidad en el nicho específico del mercado cuando este recomienda los bienes y servicios de la empresa.

**2.2.5.2 Estrategia a consumidores.** La estrategia que se usará para el lanzamiento del producto es la de generar expectativa, donde las personas sepan que llegará algo nuevo, pero que no sepan que es, esto con el fin de generar interés a los clientes y gran aceptación.

En este sentido se va a desarrollar degustaciones en centros de atención de diabéticos, para lo cual se plantea un presupuesto total de \$500.000.

Las promociones en cuanto a precios se irán realizando dependiendo de cómo se vaya desarrollando el negocio, sin embargo se realizarán actividades constantes con los clientes, como por ejemplo la celebración de fechas especiales, como amor y amistad, el día del padre, de la madre, etc.

**2.2.5.3 Estrategias a canales institucionales.** Para los canales institucionales que deseen establecer relaciones comerciales con la empresa se ofrecerá un paquete de descuentos por cada docena de productos solicitados, los cuales irán de un 4% para las tres primeras docenas y un 7% para pedidos mayores a las tres docenas.

**2.2.5.4 Estrategias a clientes especiales.** Para aquellos clientes que reporten una regularidad mínima de 4 compras al mes será clasificado como un cliente especial.

Los clientes especiales entraran en un acumulado de puntos que les proporcionara descuentos especiales del 4% sobre su compra o será acreedor de un detalle especial de la empresa, como un llavero o lapicero con publicidad de Dulce Amarella.



### 2.2.5.5. Costos de la promoción

**Cuadro 13. Costos mensuales de la promoción (primer año de operación)**

Actividades	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	Total Año
Lanzamiento (Degustación)	500.000													500.000
Degustaciones				500.000						500.000				1.000.000
Descuentos en Fechas especiales	200.000			400.000		200.000			200.000		200.000		200.000	1.400.000
Promociones a clientes especiales			50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	550.000
<b>Presupuesto total</b>	<b>700.000</b>	<b>0</b>	<b>50.000</b>	<b>950.000</b>	<b>50.000</b>	<b>250.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>250.000</b>	<b>550.000</b>	<b>250.000</b>	<b>50.000</b>	<b>250.000</b>	<b>3.450.000</b>

Para los siguientes años se busca mantener un presupuesto promocional equivalente al 5% del valor de las ventas.

**2.2.6 Estrategias de Comunicación.** Los medios a tener en cuenta y que son utilizados por los productores de postres, tortas y ponqués en la ciudad de Cali son los siguientes:

- Se diseñará una página web, la cual se promoverá por medio del mercadeo virtual en redes sociales y buscadores reconocidos.
- Publicidad al aire libre. Como lo es el aviso publicitario para captar la mejor atención del público.
- Medios emergentes. Como un aviso en el directorio telefónico a nivel local, clasificado dentro del grupo de los postres, tortas y mermeladas.
- Prensa. Un medio escrito que llega al público a través de mensajes tanto textuales como gráficos. Su valor depende de la ubicación dentro del mismo, tamaño de letra, colorido, imagen, tamaño y día de publicación.
- Publicidad directa. En este grupo se encuentran los portafolios de los productos y las empresas, los volantes; al igual que las tarjetas de presentación donde se indica la persona que le puede suministrar información tanto de la empresa como del producto y su ubicación.

#### **2.2.6.1 Estrategias publicitarias.**

- Volantes publicitarios: se distribuirán volantes de promoción para dar a conocer la nueva empresa con 15 días de antelación a la inauguración y posterior a ella.
- Prensa: avisos clasificados de 2 x 4 centímetros en dos colores en primera página todos los domingos durante el primer año.
- Publicidad en el directorio telefónico regional: clasificado en el grupo de los postres y tortas.
- Degustaciones: Dar degustaciones en el punto de venta de forma constante durante el primer año.

- Descuento: descuentos del 20% durante el primer mes a quien presente el volante publicitario y a quien traiga referidos.

La publicidad a utilizar mensualmente para el mantenimiento u operaciones realizara cada mes y es la siguiente

**Cuadro 14. Presupuesto operacional de Comunicaciones**

Actividades	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	Total Año
Volantes	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	520.000
Tarjetas de presentación	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	650.000
Publicidad en Prensa	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	3.120.000
Directorio telefonico		355.000												355.000
Pagina web		700.000												700.000
Mercadeo en redes sociales	200.000													200.000
<b>Presupuesto total</b>	<b>530.000</b>	<b>1.385.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>330.000</b>	<b>5.545.000</b>

## **2.2.7 Estrategias de Servicio al cliente**

**2.2.7.1 Garantía de los productos.** Dulce Amarella garantiza la completa calidad del producto en textura, sabor y presentación, por lo que cualquier inconveniente generado en el punto de venta o entrega del pedido a domicilio se debe realizar dentro de las tres horas siguientes a la recepción del mismo.

La devolución de un nuevo producto se realiza siempre y cuando se haya tomado en cuenta las recomendaciones de conservación que van en las etiquetas de empaque del producto, por lo que deben ser bien atendidas para su correcto manejo.

**2.2.7.2 Estrategias de servicio frente a la competencia.** Los servicios de la competencia se enfocan especialmente en la buena atención del cliente, y en una ambientación limpia y agradable de sus instalaciones.

La estrategia que se plantea, está basada en la diferenciación, ya que lo que se quiere brindar es una oferta variada de postres y tortas para diabéticos, a través de la combinación de varios elementos que se consideran en un negocio de alimentación saludable como son, servicio, decoración, y ambientación.

**2.2.7.3 Mecanismos de atención.** Para lograr una buena atención a los clientes, los empleados deben pasar una estricta prueba de servicio, en la cual se evaluará su expresión verbal la cual debe ser fluida y bien manejada. También se evalúa su amabilidad, deberá ser una persona agradable, con sentido del servicio y de la cortesía, sin caer en la exageración. La agilidad mental del empleado juega un papel importante puesto que deberá poder tomar pedidos con gran agilidad y tratar de orientar a los clientes que no tienen una opción definida al entrar al establecimiento. Por último, pero no menos importante, está la presentación personal, la cual deberá ser excelente, aunque la empresa suministrará los uniformes, se debe evaluar la apariencia personal y los hábitos de higiene.

Por otro lado, se va a considerar el servicio a domicilio como aspecto fundamental que facilita la atención de muchos consumidores que por distintas razones no pueden llegar al punto de venta, tales como la falta de tiempo o incapacidad física.

**2.2.7.4. Costos de la atención.** Los costos de la atención van reflejados en las capacitaciones a los empleados, los cuales se realizan gratuitamente con el Sena.

De igual forma se contará con un registro en Excel (Gratuito) donde se llevará la estadística de todos los inconvenientes de servicio al cliente que tenga la empresa con el propósito de identificar las posibles oportunidades de mejora en esta materia.

## 2.2.8. Proyección de ventas

Para estimar las ventas del proyecto es necesario determinar su potencial de mercado y la participación del negocio en ese nicho objetivo.

**2.2.8.1. Estimación del nicho objetivo.** En este sentido, se emplea las cifras estimadas de población diabética en Cali que es el mercado potencial del proyecto y datos de la encuesta y del sector, los cuales se muestran a continuación en cuadro 15.

**Cuadro 15. Estimación de la demanda con base al nicho de mercado del proyecto.**

Concepto	Año 2013	Fuente
Personas diabeticas en Cali	39.036	Secretaria de salud
Nicho de mercado (Personas diabeticas de 45 a 65 años de edad)	64%	Encuesta
<b>Mercado objetivo por edad</b>	<b>24.983</b>	Calculos propios
Nicho de mercado (Personas diabeticas de estrato 4 y 5)	70%	Encuesta
<b>Mercado objetivo por edad y estratificación</b>	<b>17.488</b>	Calculos propios
Grado de aceptación del negocio	100%	Encuesta
<b>Mercado Objetivo del proyecto (Número de personas diabeticas)</b>	<b>17.488</b>	Calculos propios
Consumo percapita de postres y tortas (Kg al año)	2,5	Cifras del sector
<b>Mercado objetivo del proyecto (Unidades en Kg)</b>	<b>43.720</b>	Calculos propios

Se establece que el nicho de mercado del proyecto corresponde a aproximadamente 17.488 personas diabéticas, de las cuales podrían consumir alrededor de 43.720 Kg del producto.

Si se tiene en cuenta la tasa de crecimiento de esta población en Cali (población diabético) y la tasa de crecimiento promedio del sector (alimentos para diabéticos), la proyección de este mercado para los próximos años seria como se muestra a continuación en el cuadro 16.

**Cuadro 16. Proyección de la demanda**

Concepto	Año 2013	Fuente			
Mercado objetivo del proyecto (Unidades en Kg)	43.720	Calculos propios			
Tasa de crecimiento de personas diabeticas en Cali	4,5%	Cifras del sector			
Tasa de crecimiento de alimentos para diabeticos	10%	Cifras del sector			
<b>Proyecciones del mercado objetivo del proyecto</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Unidades de producto anual en Kg	50.257	57.770	66.406	76.334	87.746

El cuadro 16 evidencia que el buen crecimiento del mercado y del sector, incrementaría la demanda de estos productos pasando de 50.257 Kg (año 2014) a 87.746 Kg (año 2018).

**2.8.8.2. Estimación de las ventas del proyecto.** Las ventas del proyecto se estiman considerando el punto de equilibrio del negocio y considerando una utilidad mínima esperada de \$2.000.000 mensuales. Cuadro 17.

**Cuadro 17. Calculo del promedio de ventas mensuales a realizar en el proyecto**

ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO						
		PRODUCTOS				
		Postres	Tortas	Mermeladas		
Precio de Venta	b	4.000	4.500	4.200		
Costo Variable unitario	a	1.474	1.640	1.508		
Margen de Contribucion	MC	2.526	2.860	2.692		
% Mezcla	%	40,00%	35,00%	25,00%		
Margen de Contribucion Ponderado	MCP	1.011	1.001	673	TOTAL	
Costos Fijos al mes	CF	4.356.912				
Punto de Equilibrio Unidades Total	Qe	1.623				
Utilidad Esperada	Z	2.000.000				
ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO						
		PRODUCTOS				
		Postres	Tortas	Mermeladas		
Punto de Equilibrio Unidades Total	Qe(total)	1.623	1.623	1.623		
% Mezcla	%	40,00%	35,00%	25,00%		
Punto de Equilibrio Unidades Por Producto	Qe	649	568	406		
Precio de Venta	b	4.000	4.500	4.200		
Punto de Equilibrio en Pesos	Qe(\$)	2.596.503	2.555.932	1.703.955	TOTAL	
6.856.390						
ANALISIS DEL NIVEL DE VENTAS						
		PRODUCTOS				
		Postres	Tortas	Mermeladas		
Nivel de Produccion Total	Q <sub>2</sub> (total)	2368	2368	2368		
% Mezcla		40,00%	35,00%	25,00%		
Nivel de Produccion Unitario	Q <sub>2</sub> (u)	947	829	592		
Precio de Venta	b	4.000	4.500	4.200		
Nivel de Produccion en Pesos	Q <sub>2</sub> (\$)	3.788.403	3.729.209	2.486.140	TOTAL	
10.003.752						

Considerando los costos fijos estimados del proyecto al igual que sus costos variables unitarios y sus precios de venta, se determinó que el punto de equilibrio del negocio está en 1.623 unidades que representa unas ventas mensuales promedio de \$6.856.390.

Pero para lograr las utilidades mínimas esperadas por el inversionista (\$2.000.000 mensuales), debe lograr unas ventas mensuales de 2.368 unidades que equivalen a un promedio de ventas mensuales de \$10.003.752.

Esto significa que en términos anuales se estima vender un promedio de 28.404 unidades en el primer año de operación, los cuales se proyectan con la tasa de crecimiento del sector (10%) para los próximos cinco años.

En el cuadro 18 y 19 que se muestra a continuación se muestra las proyecciones anuales del proyecto y la mensual, considerando su tendencia mensual, la cual es dada por el DANE en la encuesta anual de manufactura.

#### **Cuadro 18. Proyección de ventas anuales del proyecto**

<b>PRODUCTO</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>
Postres	11.362	12.498	13.748	15.122	16.635
Tortas	9.941	10.936	12.029	13.232	14.555
Mermeladas	7.101	7.811	8.592	9.451	10.397
<b>TOTAL</b>	<b>28.404</b>	<b>31.244</b>	<b>34.369</b>	<b>37.806</b>	<b>41.586</b>

Se tiene en cuenta que la participación de ventas de cada producto resulta de las encuestas.



**Cuadro 19. Proyección de ventas mensuales (primer año de operación)**

Tendencias del Mercado (DANE)		4%	8%	12%	7%	6%	10%	9%	8%	12%	7%	7%	10%
PRODUCTO	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	TOTAL AÑO
Postres	454	909	1.363	795	682	1.136	1.023	909	1.363	795	795	1.136	11.362
Tortas	398	795	1.193	696	596	994	895	795	1.193	696	696	994	9.941
Mermeladas	284	568	852	497	426	710	639	568	852	497	497	710	7.101
<b>TOTAL</b>	<b>1.136</b>	<b>2.272</b>	<b>3.408</b>	<b>1.988</b>	<b>1.704</b>	<b>2.840</b>	<b>2.556</b>	<b>2.272</b>	<b>3.408</b>	<b>1.988</b>	<b>1.988</b>	<b>2.840</b>	<b>28.404</b>

Fuente: Adaptado a la herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo

### 3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y OPERATIVA

#### 3.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

**Cuadro 20. Ficha técnica para la elaboración de postres dietéticos**

Variable	Descripción		
<b>Ingredientes</b>	LECHE DESCREMADA	1 LITRO	
	FECULA DE MAIZ	125 GRS.	
	FRUTA	500 GRS.	
	AZUCAR DIETETICA "STEVIA"	250 GRS	
	GALLETA INTEGRAL	9 PAQ.	
<b>Preparación</b>	<p>Para este proceso se coloca a calentar en una olla los productos A, B, C, D, y E revolviendo constantemente hasta que cuajen o quede cremosa, controlando el calor para que no se pegue o ahúme la mezcla el tiempo para este es de 15 a 20 minutos, se baja del calor se deja reposar. A parte se preparan los moldes en serie para hacer el vaciado en los mismos de a poco y alternando con el producto F hasta que se llene cada uno al tope requerido, tiempo estimado es de 20 minutos aproximadamente. Mientras se reposan se prepara un glasé con los productos C y E (tiempo de preparación 5 a 7 minutos) y se les vierte por encima a cada postre y se deja enfriar del todo se procede a tapar y van al refrigerador (tiempo 2 a 5 minutos) hasta que cuajen bien.</p>		
<b>Especificaciones Técnicas</b>	<p>Son productos bajos en azúcar y grasas elaborados diariamente y en forma artesanal, no contienen aditivos, conservantes, colorantes y estabilizantes. Se contara con una variedad de 4 sabores.</p>		
<b>Presentación</b>	<p>Se producirán en tamaños que van desde porciones personales, de 4 a 6 onzas con sus respectivos empaques que los mantendrán fresco y libres de impurezas y cualquier clase de contaminación.</p>		
<b>Vida Útil</b>	7 días.		

**Cuadro 21. Ficha técnica para la elaboración de tortas dietéticas**

Variable	Descripción	
<b>Ingredientes</b>	PANAL DE HUEVOS	30 UNIDADES
	HARINA INTEGRAL	2 LIBRAS
	AZUCAR DIETETICA	250 GRS.
	NARANJA PURA MIEL	6 LIBRAS
	ESENCIA DE VAINILLA	2 CUCHARADAS
	MARGARINA BAJA EN GRASA	2 LIBRAS
<b>Preparación</b>	Se toma el producto A y B se mezclan hasta que se unan luego se le incorporan los productos C, D, F, G y H, batiéndolos constantemente, hasta que todos estos queden bien incorporados en una mezcla cremosa. Este proceso requiere de 30 a 60 minutos aproximadamente según el clima y el libraje. Luego preparar los moldes adecuados para verter la mezcla engrasándolos y enharinando cada uno, y, se procede a llevar al horno previamente precalentado de 250°C a 300°C y el tiempo de cocción es de 30 a 45 minutos dependiendo del tamaño de la torta, como ya se indicó anteriormente.	
<b>Especificaciones Técnicas</b>	Son productos bajos en azúcar y grasas elaborados diariamente y en forma artesanal, no contienen aditivos, conservantes, colorantes y estabilizantes. Se contara con una variedad de 4 sabores.	
<b>Presentación</b>	Se producirán en tamaños que van desde porciones personales, media libra, ¼ de libra, ½ libra, una libra y hasta el peso que requiera el cliente con sus respectivos empaques que los mantendrán fresco y libres de impurezas y cualquier clase de contaminación.	
<b>Vida Útil</b>	7 días.	

**Cuadro 22. Ficha técnica para la elaboración de mermeladas dietéticas**

Variable	Descripción		
Ingredientes	AZUCAR DIETETICA "STEVIA"	200 GRS	
	FRUTA	2 LIBRAS	
	FECULA DE MAIZ	125 GRS.	
Preparación	Para este proceso se requiere de los productos A, B y C con un poco de agua. Se vierte en una olla los productos A, B y C con el agua cuando la mezcla este ya calada se deja enfriar se licua y se cierne, tiempo de cocción lleva de 10 a 25 minutos. Se preparan los frascos con sus respectivas tapas bien lavadas y bien esterilizadas, tiempo 20 a 30 minutos. Una vez estén listos los frascos se procede a verter la mezcla en cada uno de ellos, tapar estando la mezcla caliente para crear hermetismo, se dejan reposar y van al refrigerador.		
Especificaciones Técnicas	Son productos bajos en azúcar y grasas elaborados diariamente y en forma artesanal, no contienen aditivos, conservantes, colorantes y estabilizantes. Se contara con una variedad de 4 sabores.		
Presentación	Se producirán en tamaños que van desde porciones personales, media libra, ¼ de libra, ½ libra y una libra con sus respectivos empaques que los mantendrán fresco y libres de impurezas y cualquier clase de contaminación.		
Vida Útil	7 días.		

Para todos los procedimientos anteriores se le debe agregar el tiempo de decoración el cual depende de la ocasión, y puede durar de 10 minutos para las tortas grandes y de 15 a 20 minutos para los postres y mermeladas por ser varias unidades.

Todos los productos anteriormente descritos son escogidos lo más sanamente posible sin preservativos, son 100% naturales para el consumo humano y su proceso es muy artesanal.

### **3.2. ESTADO DE DESARROLLO DEL PRODUCTO**

El producto cuenta con un estado de desarrollo de más de 2 años, puesto que la emprendedora del proyecto empresarial lleva este tiempo elaborando y comercializando estos productos de manera informal, el cual ha obtenido una buena aceptación entre las personas que los han consumido.

Entre las estrategias que se cuentan para mejorar el desarrollo del producto, se encuentran la capacitación en los cursos virtuales sobre gastronomía que se dan en YouTube.

Adicionalmente se propone realizar el curso de postres y tortas de la Fundación Carvajal que es avalado y certificado por el SENA.

### **3.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN**

#### **3.3.1. Proceso de Elaboración de Tortas en capas de 1 libra**

##### **Preparación:**

- Poner en un tazón la harina cernida junto con el polvo de hornear y el azúcar.
- Incorporar la manteca y ayudados con un tenedor la vamos incorporando a la preparación anterior hasta que quede como granulada.
- Aparte, enmantecar y enharinar bien una tortera de 24 cm de diámetro.
- Pelar y quitarles las semillas a la fruta con la que se vaya a elaborar. Cortarlas en rodajas finas.
- Batir bien los huevos y mezclarlos con la leche.

**Armado de la torta:**

- Poner en el molde, la mitad de la preparación de la manteca, azúcar y harina.
- Encima poner la fruta cortada y luego el resto de la preparación anterior.
- Finalmente volcar sobre la torta los huevos batidos y la leche.
- Esparcir los 50 gramos restantes de manteca en trocitos y espolvorear con azúcar.

Llevar a horno caliente primero (200°) durante 10 minutos y luego seguir cocinando a horno bajo aproximadamente 30 minutos o hasta que se note cocida y ligeramente dorada.

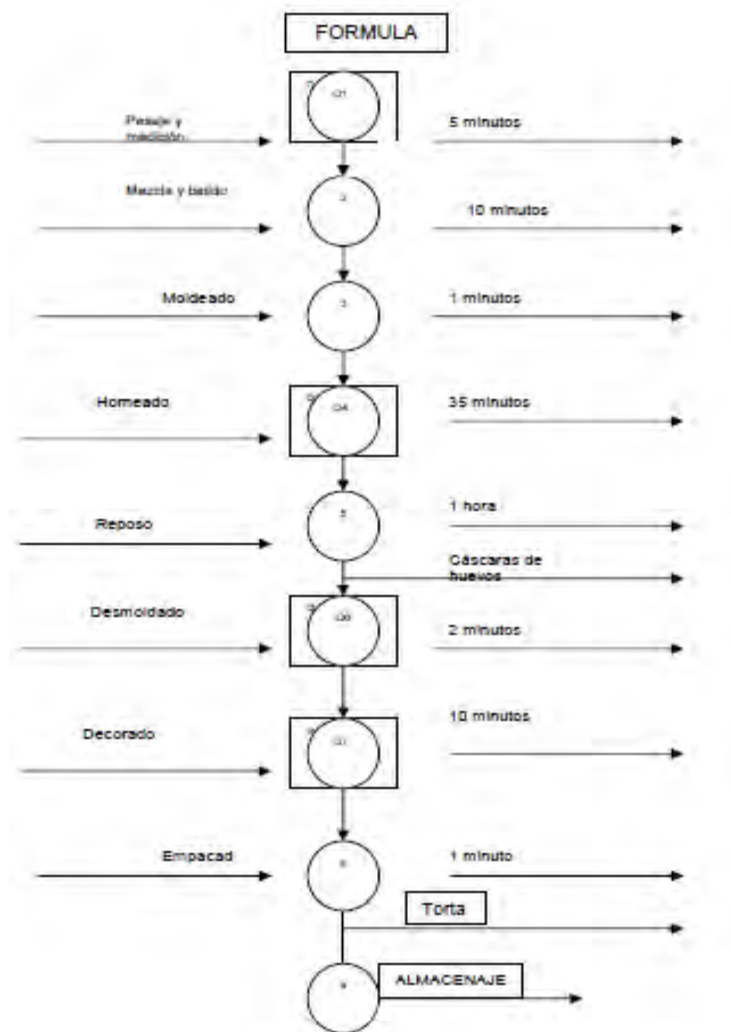
Esta torta queda muy bien y se puede servir como postre en una reunión informal.

**Manejo de desechos.**

a) Clasificar los desechos en: Orgánicos, Papel, cartón y plásticos, vidrio y latas.

b) Se pactara con una empresa para trabajar en conjunto y que se dedique a la recolección para el reciclaje que se genere por la acción de producción y comercialización de los productos.

**Figura 26. Diagrama de procesos para la elaboración de las tortas**



### 3.3.2. Proceso de Elaboración de Postres de 1 Libra

#### Preparación

- Masa. Poner en el vaso del procesador, la harina, la manteca, el endulzante, el huevo y dos cucharadas de agua.
- Procesar hasta que apenas se forme la masa. Si es necesario se le incorpora la otra cucharada de agua.

- Se lleva el vaso del procesador con la masa a la heladera y se deja como mínimo una hora o hasta que la masa esté firme y fría.
- Una vez fría la masa, volcarla sobre la mesa ligeramente enharinada y terminar de Armarla.
- Retirar una pequeñísima porción y estirla hasta lograr cubrir una tartera de 24 cm. de diámetro.
- Una vez estirada doblarla con cuidado y sin apretarla, con ayuda de una espátula ancha apoyarla sobre la tartera sin enmantecar.
- Relleno. Cubrir toda la parte central con la mermelada y todo alrededor cubrir con tajadas de dulce de membrillo.
- Terminar de decorar si se desea con el resto de la masa haciéndole algunas figuras en la cubierta.
- Se lleva a cocinar en un horno moderado de 170° a 180° para que la cocción sea pareja y sin apresurarla.

Puede llevar entre 25 a 30 minutos o hasta que esté cocida y dorada.

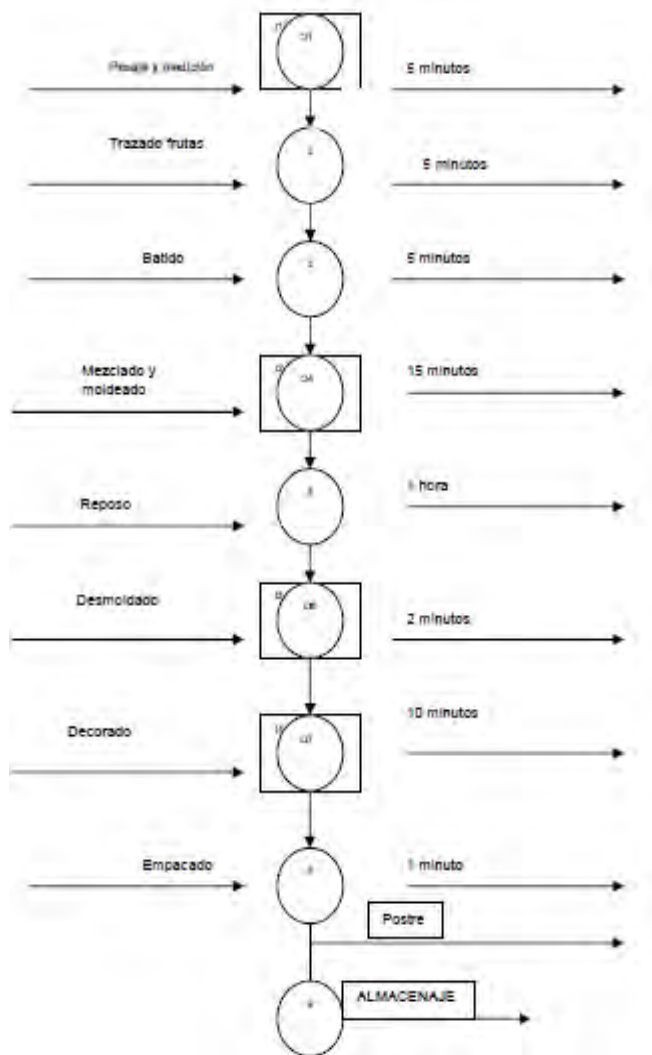
### **Manejo de desechos.**

a) Clasificar los desechos en: Orgánicos, Papel, cartón y plásticos, vidrio y latas.

b) Se pactara con una empresa para trabajar en conjunto y que se dedique a la recolección para el reciclaje que se genere por la acción de producción y comercialización de los productos.



**Figura 27. Diagrama de procesos para la elaboración de las postres para diabéticos**



### 3.3.3. Proceso de Elaboración de mermeladas de 1 Libra

#### Preparación

- **Selección:** se seleccionan los frutos sanos y con el grado de madurez adecuado.

- Lavado: se hace por inmersión de las frutas en agua clorada.
- Pelado: las frutas se pelan en forma manual. Se parten a la mitad y se saca la pepita o corazón.
- Trozado: las mitades se parten en trozos de tamaño medio, para facilitar la cocción.
- Formulación: se pesa los trozos obtenidos, para calcular la cantidad de azúcar (650 g por cada kilo de pulpa) y pectina (0.5% del total de pulpa y azúcar) que son necesarias. La pectina se mezcla, en una bolsa plástica, con cinco tantos del azúcar pesada. Cuando el producto no es para venta al público se puede prescindir del uso de pectina, solamente la mermelada quedará más suave.
- Cocción: Se ponen los trozos en la marmita (u olla grande) y se inicia la cocción. Se agregan una pequeña cantidad de agua, para que la pulpa no se pegue.
- Se agrega el azúcar a la pulpa caliente, revolviendo con una paleta continuamente para disolver el azúcar.
- Se agrega la pectina y se revuelve vigorosamente durante 2 minutos.

Se continúa el calentamiento hasta que se alcancen 65-66 °Brix o una temperatura de 104 °C. El pH debe estar en el rango de 3.0 y 3.5, si el valor fuera mayor se debe agregar ácido cítrico o jugo de limón hasta ajustarlo.

## **Empaque**

- Envasado: el envasado puede hacerse en frascos de vidrio, y en envases y bolsas de plástico. En el caso de los frascos deben ser previamente esterilizados con agua hirviendo por 10 minutos y los envases de plástico se deben clorar. La temperatura de llenado no debe bajar de 80°C, pero tampoco

se debe llenar muy caliente porque los frascos se pueden quebrar. Los frascos se llenan hasta 2 cm antes del borde.

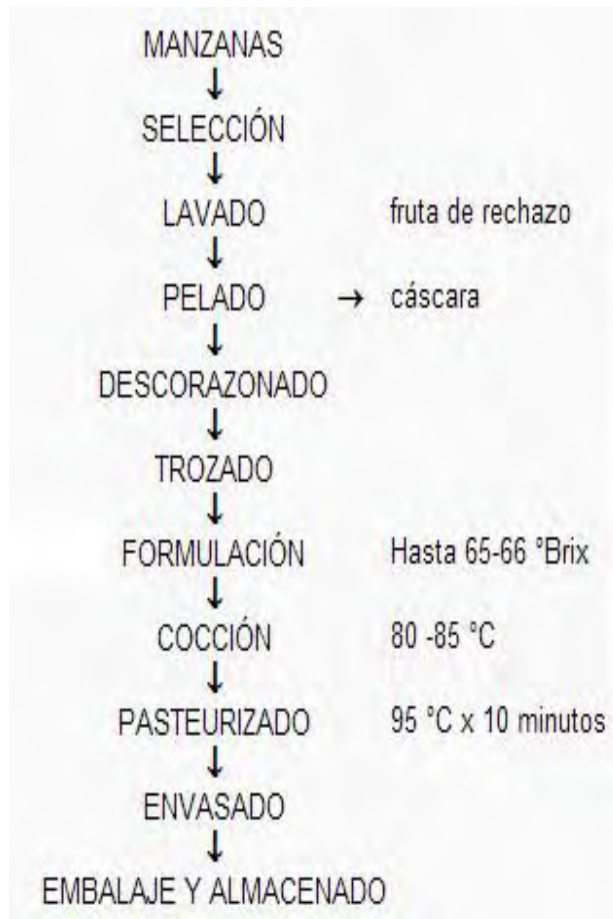
- Pasteurizado: cuando el llenado se realiza en frascos, el producto se debe pasteurizar en un baño maría a 95°C durante 10 minutos. Al finalizar este proceso se sacan del baño maría y se enfrían gradualmente, primero en agua tibia y luego en agua fría para evitar un choque térmico que puede quebrar los frascos.
- Etiquetado: la etiqueta se pega cuando los envases estén fríos y se haya verificado la gelificación de la mermelada.
- Embalaje y almacenado: el embalaje se hace en cajas de cartón, y se almacenan en lugares secos, ventilados y limpios.

#### **Manejo de desechos.**

a) Clasificar los desechos en: Orgánicos, Papel, cartón y plásticos, vidrio y latas.

b) Se pactara con una empresa para trabajar en conjunto y que se dedique a la recolección para el reciclaje que se genere por la acción de producción y comercialización de los productos.

**Figura 28. Diagrama de procesos para la elaboración de mermelada para diabéticos**



### 3.4. TECNOLOGÍA

La maquinaria y equipo requerido para el proyecto requiere una inversión inicial de \$22.300.000, representados en:

**Llenado "Driple Valve":** Llena diferentes tamaños de contenedores exacta y gentilmente sin desperdicio o contaminación del contenedor. Excelente para depositar crema de queso, rellenos de pay, capas de clara de huevo y azúcar (frostings), quiches y todo tipo de productos líquidos<sup>18</sup>. Tiene unos costos de \$5.000.000.

<sup>18</sup> "Maquinaria para productos gastronómicos. [en línea]: MERCADOLIBRE.COM. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.mercadolibre.com.co](http://www.mercadolibre.com.co).

**Figura 29. Foto de máquina de llenado "Driples Valve"**



**Fuente:** Maquinaria para productos gastronómicos. [En línea]: MERCADOLIBRE.COM. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.mercadolibre.com.co](http://www.mercadolibre.com.co).

**Equipo Vemag:** Es una máquina sencilla que incorpora innovadores accesorios especialmente diseñados. Cada accesorio ha sido cuidadosamente diseñado para producir productos de panadería y repostería consistentes y de alta calidad. El costo de esta máquina es de \$4.500.000

**Figura 30. Foto de Equipo Vemag**



**Fuente:** Maquinaria para productos gastronómicos. [En línea]: MERCADOLIBRE.COM. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.mercadolibre.com.co](http://www.mercadolibre.com.co).

**Corte "Guillotine Cut Off":** Permite obtener porciones de forma y peso precisos aun de los productos más líquidos o viscosos. El costo de esta máquina es de \$3.000.000

**Figura 31. Foto de máquina de Corte "Guillotine Cut Off"**



**Fuente:** Maquinaria para productos gastronómicos. [En línea]: MERCADOLIBRE.COM. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.mercadolibre.com.co](http://www.mercadolibre.com.co).

**Horno Gavetero A Gas Gr-2 - 06001025 – Pastelería:** Perfecto para pastelería, ponqués, pasteles. Posee características de diseño europeas que lo hacen, estético económico y de excelente calidad. Es la mejor opción para restaurantes, hoteles, panaderías, pastelerías, Pizzerias, entre otros.

Capacidad para dos bandejas en la cámara, escabiladero incluido y luz interna.

**Funcionamiento:** Análogo

**Capacidad:** 2 latas por gaveta

Cronometro incluido, ajuste de temperatura tanto arriba como abajo para cocción pareja. Su valor es de \$3.200.000.

**Figura 32. Foto de horno Gavetero A Gas Gr-2 – 06001025**



**Fuente:** Maquinaria para productos gastronómicos. [En línea]: MERCADOLIBRE.COM. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.mercadolibre.com.co](http://www.mercadolibre.com.co).

**Armario de refrigeración TC-60 C:** Con este sistema conseguimos crear un micro-clima perfecto para la conservación del **Chocolate y de la Pastelería Fresca**, hasta un máximo de 4-5 días manteniendo inalterables sus propiedades. El doble uso de esta máquina nos permite tener las ventajas de la TC durante el invierno para el Chocolate y para la Pastelería Fresca en las otras estaciones. Su valor es de \$3.800.000.

**Figura 33. Foto de Armario de refrigeración TC-60 C**



**Fuente:** Maquinaria para productos gastronómicos. [En línea]: MERCADOLIBRE.COM. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.mercadolibre.com.co](http://www.mercadolibre.com.co).

**Las Batidoras Mezcladoras** son idóneas en cualquier proceso de fabricación de **Pastelería u Hostelería**, usada para, Montar Nata, Elaborar Masas, Emulsiones, Mezclados etc... Gracias a su Pala, Gancho Amasador, Batidor de Varillas, y la Posibilidad de Regular la Velocidad, las **Batidoras Mezcladoras**, son Indispensables en Cualquier Negocio. Valor es de \$2.800.000

**Figura 34. Foto de batidora Mezcladora**



**Fuente:** Maquinaria para productos gastronómicos. [En línea]: MERCADOLIBRE.COM. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.mercadolibre.com.co](http://www.mercadolibre.com.co).

### **3.5. MATERIAS PRIMAS E INSUMOS**

En cuanto a recursos naturales se cuenta con alta disponibilidad, como el agua y con las frutas necesarias para la producción del negocio como lo son: Ciruelas, Moras, Uvas, Lulo, Naranja, Limón y la Guayaba, aunque la siembra y cosecha de producción agrícola en el momento actual se encuentra disminuido por el recién pasado paro de cafeteros en el país, lo que genera dificultad para conseguir en este caso el Maracuyá.

Además el país es rico en leche, harina, arequipe, chocolate, mantequilla, vino, nueces, huevos, azúcar, glucosa, CMC, entre otros, los cuales hacen parte de la materia prima para la producción de esta empresa. En cuanto a insumos se requiere de moldes para hornear las tortas, la cual el supermercado la 14 los vende, al igual que los vasos, cucharas, bolsas, papel film, cintas para decorar, cinta pegante. Por otra parte están los servicios básicos requeridos como agua, luz y alcantarillado para la elaboración de los productos.



Teniendo en cuenta el proceso de fabricación y montaje de los productos, se puede asegurar que el vidrio, plástico y aluminio utilizados en los contenedores pueden ser reciclados para evitar la contaminación del medio ambiente, pero de lo contrario puede generar daños ecológicos en el ecosistema. La intención es motivar al consumidor al reciclaje por medio de la marca.

Las materias primas a tener en cuenta del producto y su consumo se muestran a continuación en el cuadro 23 y 24.

### **Cuadro 23. Relación de Materias primas**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>Costo Unit \$</b>
LECHE DESCREMADA	Litros	\$ 2.900,00
FECULA DE MAIZ	125 Grm	\$ 2.250,00
FRUTA	500 Grm	\$ 4.800,00
AZUCAR DIETETICA "STEVIA"	250 Grm	\$ 9.500,00
GALLETA INTEGRAL	Paquetes	\$ 3.250,00
VASOS 4 ONZ.	UNID.	\$ 166,67
CUCHARITAS	UNID.	\$ 33,33
CORDON TAIWAN P/CEL. REF. 035638	10 Mts	\$ 1.500,00
MOÑO MARIPOSA LASER 18 mm REF.034259/2412-72518	UNID.	\$ 96,67
BOLSAS DECORATIVAS	UNID.	\$ 50,00
TARJETA DE LA MARCA	UNID.	\$ 65,00
HUEVOS	UNID.	\$ 233
HARINA INTEGRAL	2 LIBRAS	\$ 3.400
NARANJA PURA MIEL	6 LIBRAS	\$ 5.800
ESENCIA DE VAINILLA	2 CUCHARADAS	\$ 400
MARGARINA BAJA EN GRASA	2 LIBRAS	\$ 9.200
CAJA DECORATIVA KIT	UNID.	\$ 500
MOLDE DE ALUMINIO PEQUEÑO	UNID.	\$ 150
FRASCOS VIDRIO	UNID.	\$ 600,00
STIKER FRASCO MARCA PUBLICIDAD	UNID.	\$ 60,00

De acuerdo a estimaciones del autor, quien ya viene trabajando en el desarrollo y comercialización del producto, se determinó que el consumo de materias primas para cada línea es la que aparece a continuación en la tabla 21.

**Cuadro 24. Consumo de materias primas para cada línea de producto**

	PRODUCTOS	Postres	Tortas	Mermeladas
	Unidades	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr
<b>MATERIAS PRIMAS</b>				
LECHE DESCREMADA	Litros	0,033		
FECULA DE MAIZ	125 Grm	0,033		0,033
FRUTA	500 Grm	0,033		0,067
AZUCAR DIETETICA "STEVIA"	250 Grm	0,033	0,033	0,027
GALLETA INTEGRAL	Paquetes	0,033		
VASOS 4 ONZ.	UNID.	1		
CUCHARITAS	UNID.	1		
CORDON TAIWAN P/CEL. REF. 035638	10 Mts	0,033	0,033	
MOÑO MARIPOSA LASER 18 mm REF.034259/2412	UNID.	1	1	
BOLSAS DECORATIVAS	UNID.	1		
TARJETA DE LA MARCA	UNID.	1	1	0
HUEVOS	UNID.		1	0
HARINA INTEGRAL	2 LIBRAS		0,033	0
NARANJA PURA MIEL	6 LIBRAS	0	0,033	0
ESENCIA DE VAINILLA	2 CUCHARADAS	0	0,033	0
MARGARINA BAJA EN GRASA	2 LIBRAS	0	0,033	0
CAJA DECORATIVA KIT	UNID.		1	0
MOLDE DE ALUMINIO PEQUEÑO	UNID.		1	0
FRASCOS VIDRIO	UNID.		0	1
STIKER FRASCO MARCA PUBLICIDAD	UNID.		0	1

**Proveedores:** La ciudad de Cali ofrece una buena cantidad de proveedores de los recursos físicos y de insumos que se requieren para el funcionamiento de la empresa, para ello se han seleccionado los siguientes teniendo en cuenta su experiencia, buen servicio, calidad de productos, descuentos y facilidades de pago.

- La tienda del plástico, La 14, Panadería la Paola.
- Comercializadora de frutas Yesón Vera. Carrera 8ª No 41 – 11, Tel: 6332944.
- Esan hornos infrarrojos. Calle 28 No 22 – 57, TEL: 6329543
- Precocidos del oriente. Carrera 35ª No 48 – 112, TEL: 6433818.

- Arte proyecto. Calle 38 No 17 – 63 Cali, TEL: 6707154.
- Fabrica Metálicas Colombia. Carrera 15 No 450-033 Bucaramanga, Tel: 6420495.
- Equibalanzas Ltda. Carrera 22 No 32 – 21 Bucaramanga TEL: 6344570.
- Cocinas industriales Servigas. Carrera 16 No 19 – 47, Tel: 6711715.

**Compras:** De todos los aspectos relacionados con las compras necesarias para la producción, mantenimiento, implementación y el buen funcionamiento de la empresa se encargarán los socios en colaboración con el gerente, de ser una persona diferente a los socios, cuando este nombrado.

Los socios y el gerente, de estar nombrado, seleccionarán después de analizar cada portafolio de proveedores, cual es el más conveniente en caso de que se requiera comprar algún otro elemento o equipo necesario, después de la puesta en marcha de la empresa.

La forma de pago se hará como estipule la empresa proveedora, sin embargo se intentará manejar el crédito a 30 días.

Después de este proceso se elaborará la orden de compra y la salida de caja, seguidamente se procederá a hacer el pedido.

Los insumos requeridos por la empresa se irán comprando a medida que se necesite.

Teniendo en cuenta el consumo de materias primas y las ventas estimadas del negocio se detalla a continuación en la tabla 18, las compras de materias primas que debe realizar la empresa.

**Cuadro 25. Compras de materias primas mensuales en el primer año de operación.**

Material	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	TOTAL AÑO
LECHE DESCREMADA	48.325	92.256	136.188	71.389	64.799	114.222	97.748	86.765	136.188	71.389	76.880	113.124	1.109.271
FECULA DE MAIZ	60.927	116.314	171.702	90.005	81.697	144.008	123.238	109.391	171.702	90.005	96.929	142.624	1.398.542
FRUTA	179.968	343.575	507.182	265.861	241.320	425.378	364.026	323.124	507.182	265.861	286.312	421.288	4.131.078
AZUCAR DIETETICA "STEVIA"	375.974	717.769	1.059.564	555.417	504.147	888.666	760.493	675.045	1.059.564	555.417	598.141	880.122	8.630.319
GALLETA INTEGRAL	54.157	103.391	152.624	80.005	72.620	128.007	109.545	97.236	152.624	80.005	86.159	126.777	1.243.148
VASOS 4 ONZ.	83.318	159.062	234.806	123.084	111.722	196.934	168.530	149.594	234.806	123.084	132.552	195.041	1.912.536
CUCHARITAS	16.664	31.812	46.961	24.617	22.344	39.387	33.706	29.919	46.961	24.617	26.510	39.008	382.507
CORDON TAIWAN P/CEL. REF. 035638	46.867	89.473	132.079	69.235	62.844	110.776	94.798	84.147	132.079	69.235	74.561	109.710	1.075.802
MOÑO MARIPOSA LASER 18 mm REF.	90.609	172.980	255.352	133.854	121.498	214.166	183.277	162.684	255.352	133.854	144.150	212.107	2.079.883
BOLSAS DECORATIVAS	24.996	47.719	70.442	36.925	33.517	59.080	50.559	44.878	70.442	36.925	39.766	58.512	573.761
TARJETA DE LA MARCA	60.927	116.314	171.702	90.005	81.697	144.008	123.238	109.391	171.702	90.005	96.929	142.624	1.398.542
HUEVOS	102.065	194.851	287.638	150.778	136.860	241.245	206.450	183.253	287.638	150.778	162.376	238.925	2.342.857
HARINA INTEGRAL	49.574	94.642	139.710	73.235	66.475	117.176	100.276	89.009	139.710	73.235	78.868	116.049	1.137.959
NARANJA PURA MIEL	5.832	11.134	16.436	8.616	7.821	13.785	11.797	10.472	16.436	8.616	9.279	13.653	133.878
ESENCIA DE VAINILLA	134.143	256.090	378.038	198.165	179.873	317.064	271.334	240.847	378.038	198.165	213.409	314.016	3.079.183
MARGARINA BAJA EN GRASA	7.290	13.918	20.546	10.770	9.776	17.232	14.746	13.090	20.546	10.770	11.598	17.066	167.347
CAJA DECORATIVA KIT	65.613	125.262	184.910	96.929	87.981	155.086	132.718	117.806	184.910	96.929	104.385	153.595	1.506.122
FRASCOS VIDRIO	187.466	357.890	528.314	276.939	251.375	443.102	379.193	336.587	528.314	276.939	298.242	438.842	4.303.206
STIKER FRASCO MARCA PUBLICIDAD	18.747	35.789	52.831	27.694	25.138	44.310	37.919	33.659	52.831	27.694	29.824	43.884	430.321
<b>TOTAL</b>	<b>1.613.461</b>	<b>3.080.243</b>	<b>4.547.026</b>	<b>2.383.522</b>	<b>2.163.504</b>	<b>3.813.635</b>	<b>3.263.591</b>	<b>2.896.896</b>	<b>4.547.026</b>	<b>2.383.522</b>	<b>2.566.869</b>	<b>3.776.965</b>	<b>37.036.260</b>

### 3.6. RECURSO HUMANO

**Cuadro 26. Personal requerido**

CARGO	#	BASICO
<b>PRODUCCION</b>	<b>CANT</b>	
Técnico de cocina	1	688.000
<b>SUBTOTAL PRODUCCION</b>	<b>3</b>	<b>688.000</b>
<b>ADMINISTRACION</b>	<b>CANT</b>	
Gerente general	1	1.250.000
<b>SUBTOTAL ADMON.</b>	<b>1</b>	<b>1.250.000</b>
<b>VENTAS</b>	<b>CANT</b>	
Vendedora	1	688.000
<b>SUBTOTAL VENTAS</b>	<b>1</b>	<b>688.000</b>

### 3.7. TAMAÑO DEL NEGOCIO

Para estimar el tamaño del negocio es necesario determinar la cantidad de tiempo efectivo estándar de mano de obra de producción en las cuales intervienen directamente 2 personas y en la cantidad de tiempo estimada para la atención al cliente.

**Cuadro 24. Tiempo efectivo estándar**

TIEMPO EFECTIVO ESTANDAR	VALORES
NUMERO OPERARIOS	2
DIAS LABORABLES AÑO	272
HORAS LABORADAS DIA	8
MINUTOS HORA	60
<b>MINUTOS TEORICOS AÑO</b>	<b>261.120</b>
FACTOR DE EFECTIVIDAD	0,9
<b>MINUTOS STANDAR AÑO EN PRODUCCIÓN</b>	<b>235.008</b>
MENOS TASA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	35%
<b>MINUTOS STANDAR CON ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<b>152.755</b>

De acuerdo a la estimación del tiempo efectivo estándar en producción se tiene que con las 2 personas en producción se podría utilizar un promedio de 235.008 minutos al año. Sin embargo, a este tiempo es necesario descontarle el porcentaje promedio que uno de estos empleados debe destinar para la atención al cliente,

que para estos efectos es del 35% (53.464 minutos al año), lo quedaría un tiempo total con capacidad para producir y atender al cliente de 152.755 minutos al año.

Para establecer esta capacidad en término de unidades producidas se debe tener en cuenta los tiempos estimados de elaborar cada línea de producto. Ver tabla 21.

**Cuadro 25. Estimación del tiempo de procesos por línea de producto (Minutos por unidad producida)**

TIEMPO DE PRODUCCIÓN	Postres	Tortas	Mermeladas
	Minutos	Minutos	Minutos
Pesaje y medición	0,167	0,167	0,167
Trazado de frutas	0,167		0,167
batido	0,167	0,333	0,167
Mezclado y moldeado	0,500	0,033	0,033
Horneado		1,167	
Reposo	2,000	2,000	2,000
Desmoldado	0,067	0,067	0,067
Decorado	0,333	0,333	0,333
Empacado	0,033	0,033	0,033
<b>TOTAL TIEMPO</b>	<b>3,4</b>	<b>4,1</b>	<b>3,0</b>

De acuerdo al cuadro, la elaboración de estos productos tiene un tiempo promedio de elaboración de 3,51 minutos, lo que significa que con esta estructura operativa la empresa es capaz de atender la producción y comercialización de 43.506<sup>19</sup> unidades de producto.

En este sentido, es necesario analizar si la capacidad de planta total propuesto es capaz de asumir las proyecciones de venta del proyecto para los próximos años. Ver cuadro 26.

<sup>19</sup> Esta cifra resulta de dividir el tiempo efectivo total (141.005 min) sobre el tiempo promedio de elaboración de los productos (3,51 min).

**Cuadro 26. Capacidad utilizada estimada a lo largo del proyecto**

CONCEPTO	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas estimadas	28.404	31.244	34.369	37.806	41.586
Capacidad de planta	43.506	43.506	43.506	43.506	43.506
Capacidad Utilizada	65%	72%	79%	87%	96%

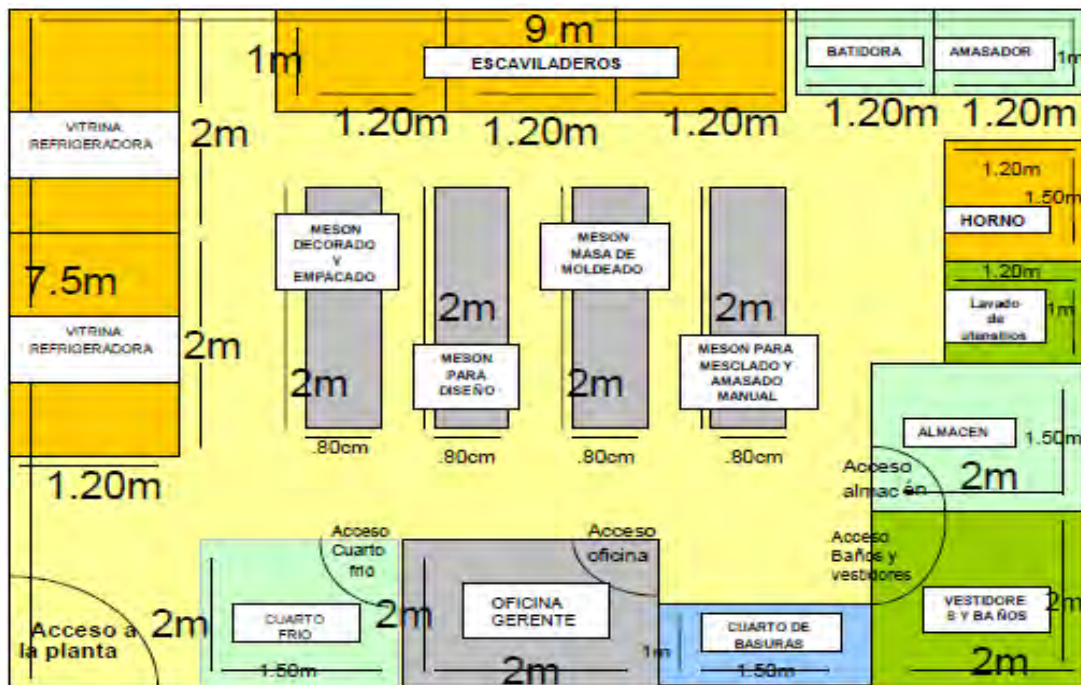
El cuadro 26 revela que la capacidad de producción estimada del negocio es capaz de asumir la atención del negocio para los próximos cinco años, donde se observa que arranca con una capacidad utilizada de aproximadamente 65% para el primer año operativo y termina con un 96% para el quinto año.

### **3.8. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA**

De acuerdo a la capacidad de planta propuesta se requiere que la planta estará distribuida de tal manera que permita economizar espacios y tiempos, para facilitar el proceso de elaboración de los postres y tortas.

- Área para punto de ventas.
- Área operativa donde se realizan los procesos de elaboración del producto.
- Área de almacén de materia prima.
- Área de oficina.
- Área de baños y vestidores.
- Área de aseo y limpieza

**Figura 35. Distribución de Planta**



### 3.9. COSTOS DE PRODUCCIÓN

De acuerdo al plan de producción propuesto en el tamaño del proyecto y los costos de materias primas, los costos de mano de obra directa, los costos indirectos de fábrica, el consumo y las compras se determinó los costos generales de producción del negocio.

Después de conocer los costos unitarios de materias primas y el consumo de cada línea de producto, se procede a determinar el costo unitario de materia prima de cada unidad del producto. Ver cuadro 27.



**Cuadro 27. Costo unitario de materia prima por línea de producto.**

	Postres	Tortas	Mermeladas
	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr
<b>COSTOS DE MATERIAS PRIMAS</b>			
LECHE DESCREMADA	97	0	0
FECULA DE MAIZ	75	0	75
FRUTA	160	0	320
AZUCAR DIETETICA "STEVIA"	317	317	253
GALLETA INTEGRAL	108	0	0
VASOS 4 ONZ.	167	0	0
CUCHARITAS	33	0	0
CORDON TAIWAN P/CEL. REF. 035638	50	50	0
MOÑO MARIPOSA LASER 18 mm REF.034259/2412	97	97	0
BOLSAS DECORATIVAS	50	0	0
TARJETA DE LA MARCA	65	65	0
HUEVOS	0	233	0
HARINA INTEGRAL	0	113	0
NARANJA PURA MIEL	0	13	0
ESENCIA DE VAINILLA	0	307	0
MARGARINA BAJA EN GRASA	0	17	0
CAJA DECORATIVA KIT	0	150	0
MOLDE DE ALUMINIO PEQUEÑO	0	0	0
FRASCOS VIDRIO	0	0	600
STIKER FRASCO MARCA PUBLICIDAD	0	0	60
<b>SUBTOTAL MATERIAS PRIMAS</b>	<b>1.218</b>	<b>1.362</b>	<b>1.308</b>

Posteriormente se determinó el costo de mano de obra directa considerando los costos de nómina en producción y el tiempo promedio de los procesos en el área de producción.

De igual manera se tomó en cuenta el procedimiento del tiempo efectivo estándar de producción para el respectivo cálculo, el cual aparece a continuación en el cuadro 28.

**Cuadro 28. Cálculo del valor del minuto estándar de mano de obra en producción**

TIEMPO EFECTIVO ESTANDAR	VALORES
NUMERO OPERARIOS	2
DIAS LABORABLES AÑO	272
HORAS LABORADAS DIA	8
MINUTOS HORA	60
<b>MINUTOS TEORICOS AÑO</b>	<b>261.120</b>
FACTOR DE EFECTIVIDAD	0,9
<b>MINUTOS STANDAR AÑO EN PRODUCCIÓN</b>	<b>235.008</b>
<b>VR. MINUTO STANDARD M.O. (\$)</b>	<b>48,42</b>

**Fuente:** Adaptado a la plantilla financiera del profesor Ricardo Astudillo

Conociendo el valor del minuto estándar (\$48,42) se multiplica por los minutos estándar de lo que tardaría cada línea de producto en producción, para conocer el valor de mano de obra directa de cada portafolio. Ver tabla 29.

**Cuadro 29. Costo unitario de mano de obra directa por línea**

TIEMPO DE PRODUCCIÓN	Postres	Tortas	Mermeladas
	Minutos	Minutos	Minutos
TOTAL TIEMPO	3,4	4,1	3,0
<b>SUBTOTAL MANO DE OBRA</b>	<b>166</b>	<b>200</b>	<b>144</b>

**Fuente:** Adaptado a la plantilla financiera del profesor Ricardo Astudillo

Finalmente se determinan los costos indirectos de fabricación con base al valor del minuto estándar de producción y los costos indirectos totales de producción anuales (\$51.593.169)<sup>20</sup>, que se distribuyen por la participación de cada línea de producto.

---

<sup>20</sup> Corresponde a los gastos administrativos y de ventas anuales del proyecto que aparecen detallados más adelante.

**Cuadro 30. Cálculo del valor del minuto estándar de C.I.F. en producción**

TIEMPO EFECTIVO ESTANDAR	VALORES
NUMERO OPERARIOS	2
DIAS LABORABLES AÑO	272
HORAS LABORADAS DIA	8
MINUTOS HORA	60
<b>MINUTOS TEORICOS AÑO</b>	<b>261.120</b>
<b>VR. MINUTO STANDARD C.I.F.</b>	<b>220</b>

**Fuente:** Adaptado a la plantilla financiera del profesor Ricardo Astudillo

El total del valor minuto estándar de los CIF (Costos indirectos de fabricación) es de \$220, que al distribuirse por unidad quedarían de la siguiente manera:

**Cuadro 31. Costos indirectos de fabricación por línea de producto**

	Postres	Tortas	Mermeladas
	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr
<b>COSTOS</b>			
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	89	78	56

Finalmente se muestra el costo unitario total del producto y el estado de costo de producción final del primer año, conforme al plan de producción realizado. Ver cuadro 32.

**Cuadro 32. Costos unitarios de producción por línea de producto (presentación personal)**

	Postres	Tortas	Mermeladas
	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr	Unidad de 200 Gr
<b>COSTOS</b>			
SUBTOTAL MATERIAS PRIMAS	1.218	1.362	1.308
SUBTOTAL MANO DE OBRA	166	200	144
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	89	78	56
<b>COSTO PRODUCCION STANDARD /unit</b>	<b>1.474</b>	<b>1.640</b>	<b>1.508</b>

**Cuadro 33. Estado de costos de producción y venta proyectado al primer año operativo**

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	TOTAL AÑO
MATERIAS PRIMAS CONSUMIDAS	1.466.783	2.933.565	4.400.348	2.566.869	2.200.174	3.666.956	3.300.261	2.933.565	4.400.348	2.566.869	2.566.869	3.666.956	36.669.564
COSTO MANUFACTURA	948.270	1.139.604	1.139.604	1.139.604	1.139.604	1.139.604	1.139.604	1.139.604	1.139.604	1.139.604	1.139.604	1.139.604	13.483.911
<b>SUBTOTAL COSTOS PERIODO</b>	<b>2.415.053</b>	<b>4.073.169</b>	<b>5.539.951</b>	<b>3.706.473</b>	<b>3.339.778</b>	<b>4.806.560</b>	<b>4.439.864</b>	<b>4.073.169</b>	<b>5.539.951</b>	<b>3.706.473</b>	<b>3.706.473</b>	<b>4.806.560</b>	<b>50.153.475</b>
+ INV. INICIAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- INV. FINAL PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>2.415.053</b>	<b>4.073.169</b>	<b>5.539.951</b>	<b>3.706.473</b>	<b>3.339.778</b>	<b>4.806.560</b>	<b>4.439.864</b>	<b>4.073.169</b>	<b>5.539.951</b>	<b>3.706.473</b>	<b>3.706.473</b>	<b>4.806.560</b>	<b>50.153.475</b>
+ INV. INICIAL TERMINADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- INV. FINAL TERMINADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>2.415.053</b>	<b>4.073.169</b>	<b>5.539.951</b>	<b>3.706.473</b>	<b>3.339.778</b>	<b>4.806.560</b>	<b>4.439.864</b>	<b>4.073.169</b>	<b>5.539.951</b>	<b>3.706.473</b>	<b>3.706.473</b>	<b>4.806.560</b>	<b>50.153.475</b>

**Fuente:** Adaptado a la plantilla financiera del profesor Ricardo Astudillo

## 4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL Y LEGAL

### 4.1. CONCEPTO DE EMPRESA

La esencia de Dulce Amarella es generar un complemento de sentimiento o emoción por medio de la conjugación de aromas, sabores y texturas por medio que se derive del dulce, brindando una satisfacción no solo racional sino emocional en nuestro consumidor, adaptándose a sus necesidades. Buscando enfocarnos en la construcción de un espacio, una tienda Dulce Amarella que sea visualmente estético, se complemente con el concepto de nuestra empresa y nuestros clientes puedan disfrutar de un rato agradable, un espacio único e identificable por su ambiente.

Experiencias sentimentales: “El ser humano es un ser emocional dominado por sus sentimientos y emociones, más que por razones”. Por eso con la ayuda de los productos de Dulce Amarella generemos un bienestar en el estado de ánimo del consumidor, que al consumir nuestros productos se lleve una grata sensación en el gusto y por medio de esto transmitir una satisfacción emocional, y no solo por ser un producto dulce, sino también por ser una empresa que busca tener en cuenta aquellos que por cuestiones de salud, se les limita su consumo, pero que en su interior son amantes de un buen postren, una excelente torta o una deliciosa mermelada, y que, gracias a Dulce Amarella se sientan libres al poder consumir estos productos con nuestra línea dietética y natural, sin correr peligro, consiguiendo así tranquilidad interior y satisfacción emocional. Además de tener en cuenta todos estos aspectos emocionales, y funcionales, ofrecemos asequibilidad a nuestros consumidores, pues en el mercado este tipo de productos, y más aún, los dietéticos suelen alcanzar altos costos que no son gratos para el bolsillo de todos. La intención es ir innovando en la presentación, calidad y naturalidad de los productos a medida que vayan surgiendo nuevas ideas y propuestas para evolucionar esta empresa, siempre evocando la tradición en sus recetas creadas por Clara Isabel Cote Conti, manejando el mercadeo por medio de redes sociales, pagina web, face to face y voz a voz.

**MISSION:** Brindar la mejor calidad en productos dietéticos totalmente diseñados para diabético con el fin de posicionarnos como la mejor empresa de productos sugar free en el mercado caleño y posteriormente en el mercado nacional e internacional.

**VISION:** Seremos la primera empresa productora y comercializadora de pastelería y repostería para personas con diabetes en el área metropolitana de Cali para el año 2019.

#### **4.1.1 Valores corporativos**

**Respeto:** profesar el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las demás personas con las que interactuamos, así como al entorno y al medio ambiente.

Respetar las diferencias, somos tolerantes ante la diversidad dentro del marco de nuestros principios y valores y procuramos mantener el ánimo conciliatorio en todas nuestras relaciones.

**Honestidad:** ser rectos, honrados y veraces en todos nuestros actos. Nos comportamos con integridad y carácter. Respetamos las leyes.

**Justicia:** Propender por un trato justo y equitativo en todas nuestras relaciones. Procuramos dar a cada cual lo que le corresponde y reconocemos los actos conforme a la razón, a la equidad y a la verdad.

**Generación de valor:** somos empresa privada, y como tales tenemos la obligación de generar valor para beneficio de los clientes, el personal y los accionistas. Por lo tanto, trabajando en equipo, somos innovadores y productivos, y al aprovechar oportunidades maximizamos los resultados.

**Servicio:** el éxito de la empresa está vinculado al buen servicio. Nuestro servicio debe satisfacer y superar las expectativas de quien los recibe.

**Nuestros atributos:** amabilidad, Confiabilidad, Oportunidad y Respeto.

**Lealtad:** ser fieles con nuestros clientes, jefes, subalternos y compañeros, pero ante todo profesamos lealtad a la familia de empresas a la que pertenecemos.

**Compromiso Social:** ser solidarios con la sociedad en la que vivimos. Apoyamos la democracia, el desarrollo social y la conservación del medio ambiente. Trabajamos por un país mejor.

**Entusiasmo, alegría y buen humor:** ser positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles. Entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.

**Sentido de Pertenencia y Orgullo:** Nos sentimos orgullosos de pertenecer a una empresa, que comparte una cultura con principios y valores comunes.

**Profesionalidad:** la comunidad confía en nosotros porque somos responsables en el desarrollo de nuestra actividad y porque contamos con un excelente talento humano.

Asumimos con empeño, dedicación y seriedad nuestros compromisos, respetando las normas y leyes establecidas.

**Perseverancia:** luchar con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.

## **4.2. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

Dulce Amarella será una de las primeras empresas en la ciudad de Cali que se dedicará a la fabricación, producción y venta de postres, tortas y mermeladas para diabéticos, logrando mediante el esfuerzo de propietarios y empleados mantener una gran calidad en sus productos y servicios en el ramo de la pastelería y repostería.

- Trabajar constantemente en el desarrollo y mejoramiento de los productos, buscando ofrecer a nuestros consumidores, productos cada vez más deliciosos y económicos.

- Estar siempre a la vanguardia en cuanto a la alta repostería e incrementar la producción de dichos productos.
- Posicionarse en el mercado local y la posterior expansión en otras zonas del área metropolitana de Cali y el departamento del Valle del Cauca.

### **4.3. MECA**

#### **4.3.1 Mantener**

- La fidelización del mercado natural.
- Los contactos comerciales existentes.

#### **4.3.2 Explorar**

- El desarrollo de nuevos productos para los clientes.
- Fuentes de financiación para emprendedores.
- Apoyo técnico y tecnológico.
- Ferias y eventos donde se pueda promocionar.

#### **4.3.3. Corregir**

- Falta de experiencia en negocios de postres y tortas.
- Bajo reconocimiento en el mercado.



- Bajo capital de trabajo.

#### **4.3.4 Afrontar**

- Las prácticas desleales de algunos competidores.
- El mercado informal que pueda existir en el sector.
- La resistencia de algunas instituciones que atienden este tipo de pacientes.

#### **4.4. PERFIL DEL EQUIPO EMPRENDEDOR**

El equipo emprendedor está conformado por Natalia Agredo, la autora del proyecto y su señora madre Amanda Susana Cristancho.

Natalia es una estudiante de Comunicación Publicitaria con conocimiento y experiencia en bellas artes, actuación, presentación en televisión, experta en atención al cliente, con excelente manejo en relaciones públicas, sector ejecutivo y ventas.

Su habilidad en el ámbito comercial y de relaciones públicas van a ser determinantes para abrirle las oportunidades de los productos en el mercado, el cual es necesario para su sostenibilidad financiera en el corto plazo y para fortalecer su crecimiento en los próximos años.

Por otro lado, la señora Amanda Susana Cristancho Cote es una economista cuya trayectoria profesional ha sido desde 1982 en el sector financiero (sector privado) donde afianzo sus competencias en la banca comercial, luego en el área comercial de productos intangibles y tangibles; paralelo a estas actividades sus cualidades en el arte y la culinaria estaban activas. Hasta que llegó la oportunidad de desarrollarse en el área administrativa con el manejo de personal en el área contable, financiera, presupuestal y coordinación operativa en el sector público como contratista. Sus habilidades en las artes siempre han sido un talento innato en ella y por eso se especializó en la repostería elaborando diversidad de tortas, cupcakes, mermeladas y postres satisfaciendo este mercado, siendo una persona

muy sociable, sensible, amable, honesta y emprendedora, donde siempre busca servir a la gente de alguna manera.

#### **4.5. GRUPO INTERDISCIPLINARIO**

El emprendedor cuenta con un equipo de apoyo entre familiares y amigos quienes le suministran sus conocimientos administrativos y operativos en el desarrollo del proyecto.

Entre los más importantes se menciona su señor padre quien contribuirá financieramente con el capital inicial del negocio, también se encuentra su señora madre que además de apoyar en la elaboración de los postres, su formación y experiencia en el área financiera le permite ayudar en la administración del negocio.

Finalmente con su novio quien puso a disposición sus conocimientos de diseñador gráfico para impulsar la publicidad externa de los productos y la empresa.

#### **4.6. ORGANIZACIÓN**

Es una estructura sencilla y prácticamente plana, esto permite dadas las características de la empresa una rápida y directa comunicación entre el cargo administrativo y los cargos operativos.

**Figura 36. Organigrama de la empresa**



**Junta Directiva:** Se encargara de las decisiones estratégicas del negocio en aspectos de financiación, alianzas y acuerdos de negociación con entidades institucionales. También se encargaran de elegir y medir las actividades del gerente.

**Contador:** Es el profesional independiente que contratará la empresa para asumir de manera correcta su contabilidad y la liquidación de obligaciones laborales e impuestos del negocio.

**Gerente:** Es el encargado de administrar el negocio. Será el responsable de cumplir con las metas establecidas por la junta directiva, llevando a cabo el plan estratégico determinado en el presente estudio.

**Operarios:** Corresponde a los empleados de elaborar los productos y atender a los clientes en el punto de venta, sujetándose a las órdenes del gerente.

**4.6.1. Descripción de cargos.** Se describen los cargos directos, en sus funciones y especificaciones requeridas para el correcto funcionamiento de la empresa.

**Cuadro 34. Descripción de las funciones del gerente**

<b>Funciones</b>	
<b>División:</b> Administrativa.	<b>Departamento:</b> Gerencia
<b>Jefe Inmediato:</b> Junta de socios.	<b>Sección:</b> Oficina.
<b>Supervisa A:</b> Oficina y personal operativo.	<b>No de cargos iguales:</b> Ninguno.
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>	
Administrar ingresos y egresos, relaciones públicas, supervisar las actividades realizadas.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar y velar por el cumplimiento de la misión, visión, los principios y valores organizacionales de la empresa.</li> <li>• Contribuir con eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos en que se encuentre comprometido.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa.</li> <li>• Atención, servicio y asesoría al cliente.</li> <li>• Encargado de la logística y desarrollo de las actividades de producción y ventas.</li> <li>• Responder por los equipos, implementos e insumos de la empresa y velar por el buen uso y mantenimiento de los mismos.</li> <li>• Manejar con responsabilidad y confiabilidad los recursos económicos generados en la prestación del servicio.</li> <li>• Estar documentado sobre el sector y el nuevo conocimiento en lo referente a las actividades del medio.</li> <li>• Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la junta y tengan relación con la naturaleza de su cargo.</li> </ul>	
<b>Especificaciones del cargo</b>	
<b>Habilidad</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	
Profesional en Gestión Empresarial, o Administrador de Empresas; con conocimientos en el desarrollo de actividades de repostería.	

**Cuadro 34. (Continuación)**

<b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo dos años en cargos similares y en actividades de repostería.	
<b>HABILIDAD MENTAL:</b> Precisión en operaciones matemáticas, análisis financiero, planeación, control y admón.	
<b>HABILIDAD MANUAL:</b> Normal.	
<b>Responsabilidad</b>	
<b>SUPERVISIÓN:</b> Se encarga de supervisar los trabajos que realizan todos en sus diferentes labores.	
<b>POR CONTACTOS:</b> Con personas externas para mercadeo y gestión de los productos. Al igual que con los clientes.	
<b>Esfuerzo</b>	
<b>MENTAL:</b> En su jornada requiere concentración plena para planear, diseñar, administrar y controlar.	
<b>FÍSICO:</b> Normal de la actividad.	
<b>Condiciones de trabajo</b>	
<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Agradable, el de la oficina.	
<b>RIESGOS:</b> Ninguno.	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<b>EMPLEADO:</b>

**Cuadro 35. Descripción de las funciones de Operarios de cocina**

<b>Funciones</b>	
<b>División:</b> Operativa.	<b>Departamento:</b> Operativo.
<b>Jefe Inmediato:</b> Gerente.	<b>Sección:</b> Producción.
<b>Supervisa A:</b> Ninguno.	<b>No de cargos iguales:</b> Ninguno.
<p><b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b> Producción y acabados de hornería, repostería, pastelería; realización o conducción de las operaciones de elaboración de masas, de pastas y productos básicos en horno, pastelería; confección de las elaboraciones complementarias y realización de las operaciones de composición y de decoración de productos de pastelería y aseo y mantenimiento de la planta.</p>	
<p><b>DETALLE DE FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento la misión, visión, los principios y valores organizacionales de la empresa.</li> <li>• Contribuir con eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos en que se encuentra comprometido.</li> <li>• Cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa.</li> <li>• Responder por los equipos y herramientas que tiene a su disposición para el desarrollo de las actividades.</li> <li>• Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la gerencia y tengan relación con la naturaleza de su cargo.</li> </ul>	
<b>Especificaciones del cargo</b>	
<b>Habilidad</b>	
<p><b>EDUCACIÓN:</b> Técnico o tecnólogo en repostería y pastelería.</p>	
<p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo dos años en cargos similares y en actividades de repostería.</p>	
<p><b>HABILIDAD MENTAL:</b> Concentración, memoria y dedicación.</p>	
<p><b>HABILIDAD MANUAL:</b> Normal.</p>	

**Cuadro 35. (Continuación)**

<b>Responsabilidad</b>	
<b>SUPERVISIÓN:</b> Ninguna	
<b>POR CONTACTOS:</b> En desarrollo de sus actividades deberá tener contacto directo y confidencial con el gerente. De igual manera con la atención al cliente que hace el pedido.	
<b>Esfuerzo</b>	
<b>MENTAL:</b> Lucidez, concentración y memoria.	
<b>FÍSICO:</b> Normal de la actividad.	
<b>Condiciones de trabajo</b>	
<b>MEDIO AMBIENTE:</b> El expuesto en la planta de producción.	
<b>RIESGOS:</b> Posibles incidentes con herramientas de cocina.	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<b>EMPLEADO:</b>

#### **4.7. PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS**

A continuación se relacionan los gastos administrativos fijos y los gastos de venta que deberá asumir la empresa durante su operación. Ver tabla 36.

### Cuadro 36. Gastos mensuales de operación

<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>Mensual</b>
SALARIOS	1.250.000
PRESTACIONES	272.875
APORTES	206.500
DEPRECIACION	52.583
AMORTIZACION CARGOS DIFERIDOS	260.000
Arrendamiento	1.000.000
Servicios Públicos	100.000
Servicio de Telefono	30.000
Servicios de Internet Banda ancha 10 megas	40.000
Gastos menores de oficina	30.000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>3.241.958</b>
SALARIOS	688.000
PRESTACIONES	150.190
APORTES	113.658
INDUSTRIA Y COMERCIO	105.606
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	<b>1.057.454</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS TOTALES</b>	<b>4.299.412</b>

Los gastos operativos totales de la empresa se presupuestan en un valor aproximado de \$4.299.412, teniendo en cuenta que los datos de nómina se calculan considerando la última reforma tributaria del gobierno nacional que dicta lo siguiente:

“Las empresas que contraten personas con sueldos inferiores a los 10 salarios mínimos mensuales estarán exentas de las contribuciones parafiscales del Sena y del Icbf (5%) y de los aportes a la salud (8,5%). Antes del primero de julio del 2013 se hará efectiva la exoneración de los pagos parafiscales del Sena y del Icbf”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Reforma tributaria aprobada en el año 2013. [en línea]: CONGRESO DE LA REPUBLICA. Bogotá. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3258:reforma-tributaria-2013&catid=876:reforma-tributaria-2012-aplicable-2013&Itemid=460](http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3258:reforma-tributaria-2013&catid=876:reforma-tributaria-2012-aplicable-2013&Itemid=460)



#### **4.8. ORGANISMOS DE APOYO**

Para fortalecer el proyecto se va a contar con el apoyo de la fundación Carvajal para la formación del personal en la elaboración de postres y tortas, de igual manera se contará con el apoyo del Sena para la formación en servicio al cliente.

Por otro lado, el proyecto se va a presentar al fondo emprender del Sena con el que se buscará capital semilla para su mejor desarrollo en el mercado, dado los pocos recursos con los que cuenta el emprendedor para arrancar.

#### **4.9 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

Para elegir el tipo de sociedad a considerar en el proyecto se deben analizar las ventajas y desventajas, los requisitos para su constitución legal, los cuales se pueden vislumbrar a continuación en la tabla que se muestra a continuación.

En este sentido se debe tener en cuenta que los aspectos que condicionan una constitución jurídica son:

- a.) El ánimo o no de lucro.
- b) El tamaño del proyecto
- c) El número de aportantes
- d) El monto, la forma de aportación, las expectativas de los aportes, acerca de la participación en la administración de la empresa y el retorno de la inversión.
- e) Tasas de impuestos aplicables en los tipos de empresas.
- f) La responsabilidad deseada por los socios ante terceros, acerca de las operaciones y resultado de la empresa.

**Cuadro 37. Comparativo de los tipos de sociedad jurídica**

ITEMS Empresa	Socios	Distribución de utilidades	Aspectos tributarios	Administración	Responsabilidad	Negociabilidad de las particiones
Colectiva (Artículo 98 C.C)	Mínimo 2 y sin límite máximo	Para distribuir utilidades se deben tener balances reales y fidedignos, y es proporcional a la parte pagada	25%	Los socios administran de maneja conjunta o pueden delegar a alguno de ellos o en terceros.	Los socios responden solidariamente e ilimitada por las operaciones sociales.	Puede ceder parcial o totalmente sus particiones. Pero debe tener autorización expresa de sus consocios.
Limitada (Artículo 356 C.C)	Mínimo 2 y 25 máximo	Igual que en la colectiva.	25%	Los socios administran de maneja conjunta o pueden delegar a alguno de ellos o en terceros.	Los socios responden hasta el monto de sus aportes	Sólo puede cederse por escritura pública. Si es a socios extraños, debe tener la autorización de la mayoría de socios
Anónima (Artículo 337 C.C)	Mínimo 5 y sin límite máximo	Se reparten según disposición de la asamblea de socios.	25%	Los socios carecen de facultad de intervenir directamente en la administración, la cual debe ser confiada a juntas directivas, gerentes o presidentes	Los socios responden hasta el monto de sus aportes	Las acciones son libremente negociables con excepción de las privilegiadas, las comunes con pactos específicos , las gravadas con prenda.
Sociedad anónima simplificada (ley 1258 dic 5 /2008)	Una o varias personas naturales o jurídicas	Se reparten según disposición de la asamblea de socios.	25%	los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad	Los socios responden hasta el monto de sus aportes	Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa
Sociedad En comandita Simple (Artículo 337 C.C)	Mínimo 1 colectivo o gestor y 1 comanditario y sin límite máximo.	Según lo estipulado entre gestores y comanditarios	25%	La administran los socios gestores o colectivos.	La responsabilidad social es exclusiva de los socios gestores o colectivos	La cesión de las partes requiere del socio colectivo, requiere la aprobación unánime de todos los socios. La cesión de las partes requiere del socio comanditario requiere la aprobación unánime de todos los socios comanditarios.
Sociedad En comandita por Acciones (Artículo 337 C.C)	Mínimo 1 colectivo o gestor y 5 comanditarios y sin límite máximo	Como en la comandita simple.	25%	La administran los socios gestores o colectivos.	La responsabilidad social es exclusiva de los socios gestores o colectivos	Para los socios gestores como en la sociedad colectiva. Para los comanditarios como en la sociedad anónima.
Sociedad. de hecho	Mínimo 2 y sin límite máximo	Igual que en las sociedades colectivas.	25%	Corresponde a los socios, o a sus delegados.	Los socios responden solidariamente e ilimitada por las operaciones sociales.	Puede ceder parcial o totalmente sus particiones .Pero debe tener autorización expresa de sus consocios.
Pre cooperativa	Mínimo 5 y sin límite máximo		0,0	Es administrada por los propios socios. Junta de asociados, comité de Admón., comité de vigilancia y director ejecutivo.		Igual que en la cooperativa
Cooperativa de trabajo asociado	Mínimo 10 y 20 el límite máximo		0,0	Tiene un régimen interno de trabajo especial. La remuneración se llama compensación. Es Administrada por los propios socios. Asamblea y junta administrativa.		Igual para todas las formas solidarias
Empresa de trabajo asociado (EAT)	Mínimo 3 y máximo 10 ,(producción de bs y ss) o máximo 20 (empresa de ss).		20% Exenta de IVA. Son responsables del IVA. Deben declarar renta, renovar registro mercantil e industria y comercio.	Asamblea, junta de administración y representante legal		Aportes laborales, activos, dinero, reservas, auxilios y donaciones. Los excedentes se distribuyen en todos los asociados en proporción a sus aportes.
Fondo de Empleados	Min 10 y máximo los empleados de la empresa		0,0			Igual para todas las formas solidarias
Asociación	Mínimo 2 y sin límite máximo		0,0			Igual para todas las formas solidarias
Fundación	Mínimo 2 y sin límite máximo		0,0			Igual para todas las formas solidarias
ONGs	Mínimo 2 y sin límite máximo		0,0			Igual para todas las formas solidarias

De acuerdo a los parámetros señalados previamente se procedió a determinar el tipo de sociedad más conveniente para el proyecto, teniendo en cuenta que solo se evalúan aquellas que se integran como sociedades con ánimo de lucro; para ello se desarrolló una matriz por el método de asignación por puntos, para elegir la más conveniente. (Ver cuadro 38).

**Cuadro 38. Selección de tipo de estructura jurídica**

CRITERIOS	PESOS	COMANDITA		SAS		ANONIMA		LIMITADA	
		CALIF	POND	CALI	PON	CALIF	POND	CALIF	POND
Negociabilidad de las particiones. (Cesión de la parte).	25%	10	2,5	9	2,25	6	1,5	7	1,75
Aspectos tributarios.	40%	9	3,6	7	2,8	5	2,0	6	2,4
Responsabilidad de cada uno de los socios.	10%	10	1,0	10	1,0	5	0,5	7	0,70
Distribución de utilidades	5%	10	0,5	7	0,35	6	0,3	5	0,25
Expectativas de crecimiento.	5%	8	0,4	10	0,5	2	0,1	6	0,30
Administración de la empresa	10%	4	0,4	10	1,0	4	0,4	3	0,3
N° de socios	5%	8	0,4	10	0,5	2	0,1	6	0,3
TOTAL	100%	60	2,44	10	19,34	24	4,90	31	6,0

De acuerdo a la matriz de evaluación se observa que el negocio se establecerá como una S.A.S. (Sociedad por acciones simplificada) con características de sociedades de capital y sociedades de personas, la cual proporciona los siguientes beneficios:

- Es una sociedad que se ajusta al tipo de empresa que se desea crear, se ajusta a empresas pequeñas (con muy pocos socios y capital) y con expectativas de crecimiento.

- Los socios responden a la sociedad por hasta el monto de sus aportes.
- Simplicidad en los trámites de constitución y funcionamiento (no requiere escritura pública).
- Los aportantes pueden asumir la administración y representación de la sociedad y el control directo de la empresa.
- Autonomía contractual

#### **4.10. PERMISOS**

Como permiso importante a solicitar será el Uso de Suelo y cual deberá ser tramitado con el Plan de Ordenamiento Territorial – POT siguiendo los siguientes lineamientos:

- Consultar si el tipo de actividad requiere favorabilidad de los vecinos colindantes, carta de administración de conjuntos residenciales o comerciales en la ventanilla de atención al ciudadano de la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico – SOU, Piso 11.
- Descargar o reclamar y diligenciar Formato de Uso del Suelo MMDI02.02.06.18.P15.F01 y Formato de Solicitud de Expedición de Certificado de Distancia MMDI02.02.06.18.P15.F02 si lo requiere en la ventanilla de atención al ciudadano de la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico – SOU, Piso 11.
- Radicar la solicitud adjuntando documentación requerida en la ventanilla de atención al ciudadano de la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico – SOU, Piso 11.
- Reclamar recibo por derechos del trámite en la ventanilla de atención al ciudadano de la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico – SOU, Piso 11.

- Realizar pago por derechos del trámite en Bancos de la Tesorería Municipal. Plazoleta CAM.
- Reclamar el Certificado de Distancia y Oficio que contiene el Concepto Uso del Suelo adjuntando recibo por derechos del trámite en la ventanilla de atención al ciudadano de la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico – SOU, Piso 11.
- Solicitará el permiso legal de manejo de plantas ante el INVIMA.

La empresa tiene un impacto directo sobre el ambiente ya que su actividad comercial puede generar contaminación, es decir, que puede emitir desechos sólidos que puede afectar el alcantarillado y el aire por lo que requiere del permiso ambiental ante el Dagma.

Por otro lado, esta actividad empresarial no ejecuta obras musicales por lo tanto se realizara el respectivo tramite de no uso de música, para eximir el pago de los derechos de autor de Sayco y Acimpro.

Dentro de los recursos naturales que utilizará en el negocio es el agua y la energía, la cual se usará de manera racional, pues todas las instalaciones en el establecimiento estarán equipadas con equipos de bajo consumo. De igual manera se cumplirá con todas la normatividad para brindar un ambiente adecuado para la protección física y mental de los colaboradores.

#### **4.11. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

De acuerdo a la actividad desarrollada por la empresa, se debe cumplir con las obligaciones tributarias ya sean impuestos nacionales o impuestos regionales.

Estas obligaciones se enuncian a continuación:

Impuesto sobre la renta y complementarios: La tarifa del impuesto de renta es del 25%. Para el año gravable 2014.

Impuesto a las ventas (IVA): La tarifa general promedio es del 16%, aunque su porcentaje oscila entre el 0% hasta el 35%, variando según el bien o servicio de que se trate.

Gravamen a los movimientos financieros – GMF: El impuesto se genera en la realización de transacciones financieras para disponer de recursos depositados en cuentas corrientes, de depósito o de ahorros, así como en el giro de cheques de gerencia. Equivale al cuatro por mil del valor de la transacción.

Impuesto de industria y comercio: El impuesto y la tarifa aplicable deben ser adoptados mediante Acuerdo expedido por el Concejo Municipal, dentro del rango de 2 por mil y el (0.2%) y 10 por mil (1%). En Cali, las tarifas van desde el 4.14 por mil (0.414%) y el 13.8 por mil (1.38%).

#### **4.12. CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS**

Todos los empleados (excepto el contador) se contratarán a término indefinido, por lo que contarán con las prestaciones exigidas por Ley: Salud, Pensión, Cesantías, intereses de cesantías, Prima legal, Prima de vacaciones. Las cuáles serán liquidadas semestral y anualmente en el mes de diciembre.

#### **4.13. LICENCIAS Y DERECHOS**

Para un correcto funcionamiento del punto de venta y para evitar posibles sanciones de las autoridades competentes en temas de derechos de autor y marcas, se pagaran las siguientes licencias informáticas.

- Licencias de Windows 7, las cuales vienen incorporadas en los equipos de marca comprados.
- Licencia de Microsoft Office 2010.
- Se patentará la marca y los productos elaborados por la empresa.

#### 4.14. DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES.

Hace referencia a las políticas que administran sus utilidades.

- La empresa va a reservar el 10% corresponde a la reserva legal.
- En el tercer año de operación (2017 la empresa pagara dividendos a sus socios repartiendo el 100% de sus utilidades disponibles del primer año de operación (año 2014), ya que se busca darle mayor sostenibilidad financiera al negocio.

#### 4.15. GASTOS DE CONSTITUCIÓN

De acuerdo a cotizaciones realizadas en la cámara de comercio de Cali, en la Dian, el Invima y Parquesof, los gastos de constitución legal del proyecto son \$840.000. Ver cuadro 39.

**Cuadro 39. Gastos legales del proyecto**

<b>GASTOS LEGALES</b>	<b>VALOR</b>
Gastos de Constitución	\$ 350.000
Registro en Camara de comercio y DIAN	\$ 160.000
Solicitud de Permisos	\$ 130.000
Licencias de Windows 7	\$ 100.000
Licencia de Microsoft Office 2014	\$ 100.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 840.000</b>

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

El presente capítulo del proyecto presenta el análisis realizado desde el punto de vista financiero donde se toma finalmente la decisión de poner o no en marcha la ejecución del proyecto; para ello se ha escogido un horizonte de vida comprendido en un periodo de cinco (5) años.

El estudio contempla las proyecciones de los estados financieros buscando encontrar la rentabilidad del proyecto que permita tomar decisiones para llevarlo a cabo.

### 5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO

Las inversiones iniciales en las cuales se tendrán que incurrir para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para la implementación del proyecto se desglosan a continuación.

#### Cuadro 40. Presupuesto de Inversiones

<b>INVERSIONES TOTALES</b>	<b>Cant</b>	<b>Vlr unit</b>	<b>TOTAL</b>
Total Muebles Enseres	2		210.000
Total Equipos de computo y comunicaciones	4		3.130.000
Total Equipo de Oficina	1		50.000
Total Maquinaria y Equipo	7		22.750.000
<b>ACTIVOS FIJOS TOTALES</b>	<b>Meses</b>	<b>Vlr</b>	<b>26.140.000</b>
Cuentas por cobrar a clientes	1	0	0
Menos cuentas por pagar a proveedores	1	180.808	180.808
Más costos fijos totales del mes	1	4.356.912	4.356.912
<b>CAPITAL DE TRABAJO TOTAL</b>			<b>4.176.104</b>
Gastos de Constitución Legal	1	840.000	840.000
Adecuaciones de montaje	1	500.000	500.000
Inversiones iniciales en mercadeo	1	1.570.000	1.570.000
Estudios de factibilidad del negocio	1	900.000	900.000
<b>GASTOS PREOPERATIVOS TOTALES</b>			<b>3.810.000</b>
<b>INVERSIONES TOTALES DEL PROYECTO</b>			<b>34.126.104</b>



El cuadro 40 establece unas inversiones iniciales totales por valor de \$34.126.104, de los cuales se espera financiar el 40%, que es el máximo aporte que realizan entidades de segundo piso como Bancoldex.

## 5.2 COSTOS DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo a las condiciones económicas de los autores, el proyecto se espera financiar con aportes del 60% de los propietarios y el 40% con una deuda con la banca.

**Cuadro 41. Fuentes de financiación del proyecto**

<b>CAPITAL</b>	<b>Valor</b>	<b>Part %</b>
Pasivo	13.650.442	40,00%
Patrimonio	20.475.662	60,00%
<b>Inversion Inicial</b>	<b>34.126.104</b>	<b>100,00%</b>

Los costos de financiación del proyecto se resumen a continuación en los costos de oportunidad del inversionista (propietario) y los intereses financieros del préstamo con la banca (Pasivos). Los cuales se constituyen como los costos de capital del proyecto.

**5.2.1. Costo de Oportunidad del Inversionista.** El costo de oportunidad del inversionista se establece tomando de referencia la rentabilidad patrimonial del sector de alimentos saludables, que según la Supersociedades es del 13,87% que corresponde a la rentabilidad mínima esperada por el inversionista que decida incursionar en este tipo de proyectos.

**5.2.2. Costo de la deuda financiera del proyecto.** El costo de la deuda es la tasa de interés a la que se va a obtener el préstamo la cual es del 14.5% EA. (Tasa préstamo empresarial de BANCOLDEx) Con un plazo de 5 años pagado en cuotas mensuales.

#### Cuadro 42. Amortización del crédito

<b>Cuota Mensual</b>	469.819				
<b>Gastos financieros</b>	154.900				
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
SALDO INICIAL CAPITAL	13.650.442	11.553.987	9.162.337	6.433.925	3.321.334
INTERESES CAUSADOS	1.682.573	1.387.378	1.050.616	666.436	228.161
ABONOS A CAPITAL	2.096.455	2.391.650	2.728.412	3.112.591	3.550.866
ABONOS A INTERESES	1.682.573	1.387.378	1.050.616	666.436	228.161

**5.2.3. Costo de Capital del Proyecto.** Para establecer el costo de capital del proyecto se utiliza el método financiero que consiste en ponderar los costos del proyecto (de pasivos y de patrimonio) con la participación de cada una de esas fuentes de financiación.

Anteriormente se determinó que el costo patrimonial (la rentabilidad del inversionista) es del 13,87%, mientras que el costo de pasivos (de la deuda financiera) es del 14,5%; sin embargo, a este último debe descontársele el ahorro tributario, ya que cuando se asumen deudas, el pago de sus intereses reduce la utilidad de la empresa haciendo que pague menos impuesto de renta. Por lo tanto el costo neto financiero de la deuda se calcula de la siguiente manera:

Costo neto financiero = Tasa de interés de deuda x (1 – tasa de impuesto de renta)

$$\text{CNF} = 14,5\% \times (1 - 25\%) = 10,88\%.$$

Después de tenerse claro los costos de financiación del proyecto se procede a determinar su costo de capital, el cual aparece calculado a continuación.

#### Cuadro 43. Costo de capital del proyecto

<b>CAPITAL</b>	<b>Part %</b>	<b>Costo neto de impuesto</b>	<b>Costo promedio ponderado de capital</b>
Pasivo	40,00%	10,88%	4,35%
Patrimonio	60,00%	13,87%	8,32%
<b>Inversion Inicial</b>	<b>100,00%</b>		<b>12,67%</b>

Esta tabla muestra que el costo de capital o de financiación total del proyecto es de 12,67%, lo que significa que esta es la rentabilidad mínima que deberá generar la empresa para no perder valor, incluso para que sea aprobado el proyecto es necesario que además de superar este valor se alcance un margen superior a la rentabilidad esperada por el inversionista que es del 13,87%.

### 5.3 PARÁMETROS DE PROYECCIÓN FINANCIERA

El proyecto se evalúa con una proyección a cinco años, los cuales se evaluarán a precios corrientes. Es por ello que se presupuesta con base a las cantidades vendidas de todas las líneas de producto, que se proyectan de acuerdo al promedio de crecimiento del sector del 10%. Para efectos de mantener una sana política financiera de la empresa se tomaron en cuenta las siguientes políticas para evaluar el proyecto:

**Cartera:** La cartera de la empresa está compuesta por el manejo de las cuentas por cobrar a los clientes y las cuentas por pagar a los proveedores de materiales. Entre las políticas tenidas en cuenta para el presupuesto se encuentran:

- Se espera vender de contado, dado que es un punto de venta al público.
- En cuanto a los proveedores de materiales se espera que la empresa pague el 90% de contado y a los 30 días siguientes de su compra se pague el saldo de la deuda.

**Inventarios:** En este segmento se reglamenta las políticas concernientes al mantenimiento de inventarios mínimos de materiales, donde se espera mantener 3 días de inventarios materias primas, ya que como son alimentos no se va a mantener inventarios finales, porque se trabajara sobre pedido realizado.

**Tesorería:** Estas políticas hacen referencia al manejo del efectivo de la empresa al igual que el pago de sus servicios de operación y obligaciones financieras.

- Se pagara dentro de los 30 días de cada mes, todos los servicios de la empresa, tales como la energía, el agua, el gas y el teléfono.

- La nómina será pagada los días 15 y 30 de cada mes.
- El saldo disponible que genere la empresa en sus operaciones (flujo de efectivo) será invertido en un 100% después del primer año de operación a un CDT que genere una rentabilidad del 4% E.A de tal forma que esos recursos no pierdan valor por los efectos de la inflación.

## **5.5 PROYECCIONES FINANCIERAS**

Las proyecciones financieras se establecieron teniendo en cuenta los parámetros mostrados anteriormente. A continuación se muestra la proyección de los estados financieros, los cuales están representados en su estado de resultados, balance general y flujo de caja, los cuales fueron realizados teniendo en cuenta los parámetros señalados anteriormente. Para ello se muestran de manera mensual y anual.

**Cuadro 44. Proyección del Estado de Resultados mensual**

ESTADO DE RESULTADOS	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	TOTAL AÑO
<b>VENTAS</b>	4.800.276	9.600.552	14.400.828	8.400.483	7.200.414	12.000.690	10.800.621	9.600.552	14.400.828	8.400.483	8.400.483	12.000.690	<b>120.006.900</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	-2.415.053	-4.073.169	-5.539.951	-3.706.473	-3.339.778	-4.806.560	-4.439.864	-4.073.169	-5.539.951	-3.706.473	-3.706.473	-4.806.560	<b>-50.153.475</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.385.223</b>	<b>5.527.383</b>	<b>8.860.877</b>	<b>4.694.010</b>	<b>3.860.636</b>	<b>7.194.130</b>	<b>6.360.757</b>	<b>5.527.383</b>	<b>8.860.877</b>	<b>4.694.010</b>	<b>4.694.010</b>	<b>7.194.130</b>	<b>69.853.425</b>
<b>- GASTOS OPERACIÓN</b>													
ADMINISTRACION	-3.246.875	-3.299.458	-3.299.458	-3.299.458	-3.299.458	-3.299.458	-3.299.458	-3.299.458	-3.299.458	-3.299.458	-3.299.458	-3.299.458	<b>-39.540.917</b>
VENTAS	-1.004.651	-1.057.454	-1.110.257	-1.044.253	-1.031.053	-1.083.856	-1.070.655	-1.057.454	-1.110.257	-1.044.253	-1.044.253	-1.083.856	<b>-12.742.252</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-1.866.303</b>	<b>1.170.471</b>	<b>4.451.161</b>	<b>350.298</b>	<b>-469.874</b>	<b>2.810.816</b>	<b>1.990.643</b>	<b>1.170.471</b>	<b>4.451.161</b>	<b>350.298</b>	<b>350.298</b>	<b>2.810.816</b>	<b>17.570.256</b>
<b>- GASTOS FINANCIEROS</b>	-154.900	-151.326	-147.753	-144.179	-140.606	-137.032	-143.397	-139.823	-136.250	-132.676	-129.102	-125.529	<b>-1.682.573</b>
<b>- GASTOS NO OPERACIÓN</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMPTOS.</b>	<b>-2.021.203</b>	<b>1.019.144</b>	<b>4.303.408</b>	<b>206.119</b>	<b>-610.480</b>	<b>2.673.784</b>	<b>1.847.247</b>	<b>1.030.648</b>	<b>4.314.912</b>	<b>217.622</b>	<b>221.196</b>	<b>2.685.287</b>	<b>15.887.683</b>
<b>- IMPUESTO RENTA</b>	0	-254.786	-1.075.852	-51.530	0	-668.446	-461.812	-257.662	-1.078.728	-54.406	-55.299	-13.401	<b>-3.971.921</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-2.021.203</b>	<b>764.358</b>	<b>3.227.556</b>	<b>154.589</b>	<b>-610.480</b>	<b>2.005.338</b>	<b>1.385.435</b>	<b>772.986</b>	<b>3.236.184</b>	<b>163.217</b>	<b>165.897</b>	<b>2.671.886</b>	<b>11.915.762</b>

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

**Cuadro 45. Proyección del Estado de Resultados Anual**

ESTADO DE RESULTADOS	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
<b>VENTAS</b>	120.006.900	132.007.590	145.208.349	159.729.184	175.702.102
<b>COSTO DE VENTAS</b>	-50.153.475	-53.678.406	-57.678.722	-62.079.069	-66.919.452
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>69.853.425</b>	<b>78.329.184</b>	<b>87.529.627</b>	<b>97.650.115</b>	<b>108.782.651</b>
<b>- GASTOS OPERACIÓN</b>					
ADMINISTRACION	-39.540.917	-35.783.500	-35.783.500	-35.783.500	-35.783.500
VENTAS	-12.742.252	-12.874.259	-13.019.468	-13.179.197	-13.354.899
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>17.570.256</b>	<b>29.671.425</b>	<b>38.726.660</b>	<b>48.687.418</b>	<b>59.644.251</b>
<b>- GASTOS FINANCIEROS</b>	-1.682.573	-1.387.378	-1.050.616	-666.436	-228.161
<b>- GASTOS NO OPERACIÓN</b>	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES IMPTOS.</b>	<b>15.887.683</b>	<b>29.928.755</b>	<b>40.092.191</b>	<b>50.977.629</b>	<b>62.393.471</b>
<b>- IMPUESTO RENTA</b>	-3.971.921	-7.482.189	-10.023.048	-12.744.407	-15.598.368
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>11.915.762</b>	<b>22.446.566</b>	<b>30.069.144</b>	<b>38.233.222</b>	<b>46.795.103</b>

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

## Cuadro 46. Proyección del Flujo de Caja Mensual

FLUJO DE CAJA MENSUAL	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	TOTAL AÑO
<b>INGRESOS</b>													
RECAUDOS DE CARTERA	5.400.311	10.800.621	16.200.932	9.450.543	8.100.466	13.500.776	12.150.699	10.800.621	16.200.932	9.450.543	9.450.543	13.500.776	135.007.763
APORTES SOCIOS	20.475.662												20.475.662
FINANCIACION INICIAL	13.650.442												13.650.442
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMOS DE SOCIOS	0												0
LIQUIDACION INVERSIONES	0												0
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>39.526.414</b>	<b>10.800.621</b>	<b>16.200.932</b>	<b>9.450.543</b>	<b>8.100.466</b>	<b>13.500.776</b>	<b>12.150.699</b>	<b>10.800.621</b>	<b>16.200.932</b>	<b>9.450.543</b>	<b>9.450.543</b>	<b>13.500.776</b>	<b>169.133.866</b>
<b>EGRESOS</b>													
PAGOS A PROVEEDORES	1.633.629	3.300.261	4.950.391	2.924.856	2.458.694	4.104.699	3.733.420	3.300.261	4.929.765	2.924.856	2.867.102	4.112.950	41.240.884
NOMINA	2.415.920	2.415.920	2.415.920	2.415.920	2.415.920	2.415.920	2.415.920	2.415.920	2.415.920	2.415.920	2.415.920	2.415.920	28.991.040
APORTES PARAFISCALES	0	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	7.043.494
PRESTACIONES SOCIALES	-1.682.573					1.312.475						1.312.475	942.376
SERVICIOS PERSONALES Y CONTATOS	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	1.152.000
HONORARIOS Y COMISIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS COSTOS FABRICACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS ADMINISTRACION	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	13.200.000
PAGO PREOPERATIVOS	3.810.000												3.810.000
ABONO GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	875.797	0	0	0	0	0	806.777	1.682.573
AMORTIZAC. OBLIGACIONES FINANCIERAS	314.919	314.919	314.919	314.919	314.919	-560.878	314.919	314.919	314.919	314.919	314.919	-491.858	2.096.455
PAGO DE IMPUESTOS I.V.A.	0	0	1.553.140	0	2.539.322	0	2.115.834	0	2.278.510	0	2.539.322	0	11.026.128
PAGO DE IMPUESTOS R.E.L.F.	0	61.177	119.509	177.264	106.370	90.054	147.664	134.670	119.509	176.542	106.370	104.349	1.343.478
PAGO DE IMPUESTOS RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGO IMPTO INDUSTRIA Y COMERCIO	0	0	158.409	0	250.814	0	211.212	0	224.413	0	250.814	0	1.095.663
ADQUISICION PROP. PLANTA Y EQUIPO	26.140.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26.140.000
ABONO A OBLIGACIONES CON SOCIOS	0												0
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL EGRESOS</b>	<b>33.827.895</b>	<b>7.928.594</b>	<b>11.348.606</b>	<b>7.669.276</b>	<b>9.922.357</b>	<b>10.074.385</b>	<b>10.775.288</b>	<b>8.002.087</b>	<b>12.119.353</b>	<b>7.668.554</b>	<b>10.330.765</b>	<b>10.096.930</b>	<b>139.764.090</b>
<b>SUPERAVIT PRESUPUESTAL</b>	<b>5.698.520</b>	<b>2.872.027</b>	<b>4.852.326</b>	<b>1.781.267</b>	<b>-1.821.892</b>	<b>3.426.391</b>	<b>1.375.411</b>	<b>2.798.534</b>	<b>4.081.579</b>	<b>1.781.989</b>	<b>-880.221</b>	<b>3.403.846</b>	<b>29.369.776</b>
DISPONIBLE INICIAL	0	5.698.520	8.570.546	13.422.872	15.204.139	13.382.247	16.808.639	18.184.050	20.982.584	25.064.162	26.846.151	25.965.930	0
<b>DISPONIBLE FINAL</b>	<b>5.698.520</b>	<b>8.570.546</b>	<b>13.422.872</b>	<b>15.204.139</b>	<b>13.382.247</b>	<b>16.808.639</b>	<b>18.184.050</b>	<b>20.982.584</b>	<b>25.064.162</b>	<b>26.846.151</b>	<b>25.965.930</b>	<b>29.369.776</b>	<b>29.369.776</b>

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

**Cuadro 47. Proyección del Flujo de Caja Anual**

FLUJO DE CAJA	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
<b>INGRESOS</b>					
RECAUDOS DE CARTERA	135.007.763	148.508.539	163.359.393	179.695.332	197.664.865
APORTES SOCIOS	20.475.662	0	0	0	0
FINANCIACION INICIAL	13.650.442				
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	1.644.707	2.416.148	2.956.648	2.977.381
PRESTAMOS DE SOCIOS	0	0	0	0	0
LIQUIDACION INVERSIONES	0	0	14.684.888	12.852.735	10.287.077
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>169.133.866</b>	<b>150.153.246</b>	<b>180.460.429</b>	<b>195.504.714</b>	<b>210.929.323</b>
<b>EGRESOS</b>					
PAGOS A PROVEEDORES	41.240.884	43.370.214	49.350.774	54.289.133	59.718.047
NOMINA	28.991.040	28.991.040	28.991.040	28.991.040	28.991.040
APORTES PARAFISCALES	7.043.494	4.749.823	4.749.823	4.749.823	4.749.823
PRESTACIONES SOCIALES	942.376	8.561.643	6.879.070	6.879.070	6.879.070
SERVICIOS PERSONALES Y CONTATOS	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000
HONORARIOS Y COMISIONES	0	0	0	0	0
OTROS COSTOS FABRICACION	0	0	0	0	0
OTROS GASTOS ADMINISTRACION	13.200.000	15.522.891	16.133.988	16.133.988	16.133.988
PAGO PREOPERATIVOS	3.810.000				
ABONO GASTOS FINANCIEROS	1.682.573	1.387.378	1.050.616	666.436	228.161
AMORTIZAC. OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.096.455	2.391.650	2.728.412	3.112.591	3.550.866
PAGO DE IMPUESTOS I.V.A.	11.026.128	14.480.250	15.939.847	17.531.934	19.285.127
PAGO DE IMPUESTOS R.E.L.F.	1.343.478	1.451.357	1.575.168	1.728.127	1.896.140
PAGO DE IMPUESTOS RENTA	0	6.833.844	9.561.021	12.236.178	15.039.315
PAGO IMPTO INDUSTRIA Y COMERCIO	1.095.663	1.429.642	1.572.606	1.729.867	1.902.854
ADQUISICION PROP. PLANTA Y EQUIPO	26.140.000	0	0	0	0
ABONO A OBLIGACIONES CON SOCIOS	0	0	0	0	0
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	0	0	20.201.910	27.062.229	34.409.899
<b>SUBTOTAL EGRESOS</b>	<b>139.764.090</b>	<b>153.817.553</b>	<b>185.591.744</b>	<b>196.836.572</b>	<b>204.519.594</b>
SUPERAVIT PRESUPUESTAL	29.369.776	-3.664.307	-5.131.315	-1.331.858	6.409.728
DISPONIBLE INICIAL	0	29.369.776	25.705.469	20.574.154	19.242.297
<b>DISPONIBLE FINAL</b>	<b>29.369.776</b>	<b>25.705.469</b>	<b>20.574.154</b>	<b>19.242.297</b>	<b>25.652.025</b>

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.



**Cuadro 48. Proyección del Balance General mensual**

<b>BALANCE GENERAL MENSUAL</b>	<b>sep-14</b>	<b>oct-14</b>	<b>nov-14</b>	<b>dic-14</b>	<b>ene-15</b>	<b>feb-15</b>	<b>mar-15</b>	<b>abr-15</b>	<b>may-15</b>	<b>jun-15</b>	<b>jul-15</b>	<b>ago-15</b>
<b>ACTIVOS</b>												
DISPONIBLE	5.698.520	8.570.546	13.422.872	15.204.139	13.382.247	16.808.639	18.184.050	20.982.584	25.064.162	26.846.151	25.965.930	29.369.776
DEUDORES												
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retenciones	168.010	504.029	1.008.058	1.302.075	1.554.089	1.974.114	2.352.135	2.688.155	3.192.184	3.486.200	3.780.217	4.200.242
INVENTARIOS												
Materia Prima	146.678	293.357	440.035	256.687	220.017	366.696	330.026	293.357	440.035	256.687	256.687	366.696
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000
Equipos Oficina	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Equipos Computacion y Comunic.	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000
Muebles y enseres	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000
Depreciacion Acumulada	0	-243.917	-487.833	-731.750	-975.667	-1.219.583	-1.463.500	-1.707.417	-1.951.333	-2.195.250	-2.439.167	-2.683.083
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>35.645.708</b>	<b>38.439.015</b>	<b>43.380.631</b>	<b>44.711.151</b>	<b>42.543.188</b>	<b>45.974.865</b>	<b>47.130.211</b>	<b>49.666.678</b>	<b>53.837.547</b>	<b>55.168.789</b>	<b>54.021.168</b>	<b>57.393.630</b>
<b>PASIVOS</b>												
OBLIGACIONES FINANCIERAS	13.490.423	13.326.830	13.159.664	12.988.924	12.814.611	12.636.724	12.465.202	12.290.106	12.111.437	11.929.194	11.743.377	11.553.987
PROVEEDORES	180.808	338.121	489.016	226.675	191.592	367.044	288.720	233.349	405.593	143.252	153.370	277.747
ACREEDORES												
Gastos Causados	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318	640.318
Retenciones	61.177	119.509	177.264	106.370	90.054	147.664	134.670	119.509	176.542	106.370	104.349	147.953
IMPUESTOS												
Iva	509.890	1.553.140	1.576.608	2.539.322	805.906	2.115.834	1.205.925	2.278.510	1.576.608	2.539.322	933.378	2.249.174
Renta	0	254.786	1.330.638	1.382.168	1.382.168	2.050.614	2.512.425	2.770.087	3.848.815	3.903.221	3.958.520	3.971.921
Industria y Comercio y Otros	52.803	158.409	158.409	250.814	79.205	211.212	118.807	224.413	158.409	250.814	92.405	224.413
OBLIGACIONES LABORALES	2.255.829	2.829.085	3.402.341	3.975.597	4.548.852	3.809.633	4.382.889	4.956.145	5.529.401	6.102.657	6.675.912	5.936.693
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>17.191.248</b>	<b>19.220.198</b>	<b>20.934.258</b>	<b>22.110.188</b>	<b>20.552.705</b>	<b>21.979.044</b>	<b>21.748.956</b>	<b>23.512.437</b>	<b>24.447.122</b>	<b>25.615.147</b>	<b>24.301.629</b>	<b>25.002.206</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
CAPITAL	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662
RESERVAS	0	76.436	399.191	414.650	414.650	615.184	753.728	831.026	1.154.645	1.170.966	1.187.556	1.191.576
UTILIDADES												
Acumuladas	0	-2.021.203	-1.333.281	1.571.520	1.710.650	1.100.170	2.904.974	4.151.866	4.847.553	7.760.118	7.907.013	8.056.320
Del Periodo	-2.021.203	687.922	2.904.801	139.130	-610.480	1.804.804	1.246.891	695.687	2.912.565	146.895	149.307	2.667.866
<b>TAL PATRIMONIO</b>	<b>18.454.459</b>	<b>19.218.818</b>	<b>22.446.374</b>	<b>22.600.963</b>	<b>21.990.483</b>	<b>23.995.821</b>	<b>25.381.256</b>	<b>26.154.241</b>	<b>29.390.425</b>	<b>29.553.641</b>	<b>29.719.538</b>	<b>32.391.424</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>35.645.708</b>	<b>38.439.015</b>	<b>43.380.631</b>	<b>44.711.151</b>	<b>42.543.188</b>	<b>45.974.865</b>	<b>47.130.211</b>	<b>49.666.678</b>	<b>53.837.547</b>	<b>55.168.789</b>	<b>54.021.168</b>	<b>57.393.630</b>

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

**Cuadro 49. Proyección del Balance General Anual**

BALANCE GENERAL	31/12/2015	30/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>ACTIVOS</b>					
DISPONIBLE	29.369.776	25.705.469	20.574.154	19.242.297	25.652.025
DEUDORES					
Clientes	0	0	0	0	0
Retenciones	4.200.242	8.820.507	13.902.799	19.493.321	25.642.894
INVENTARIOS	366.696	333.360	366.696	403.365	443.702
INVERSIONES	0	23.495.821	34.516.402	42.237.822	42.534.008
Maquinaria y Equipo	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000	22.750.000
Equipos Oficina	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Equipos Computacion y Comunic.	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000	3.130.000
Muebles y enseres	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000
Depreciacion Acumulada	-2.683.083	-5.610.083	-8.537.083	-11.464.083	-14.391.083
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>57.393.630</b>	<b>78.885.074</b>	<b>86.962.968</b>	<b>96.052.721</b>	<b>106.021.546</b>
<b>PASIVOS</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	11.553.987	9.162.337	6.433.925	3.321.334	-229.533
PROVEEDORES	277.747	1.873.586	2.064.226	2.270.648	2.497.713
ACREEDORES					
Causados	640.318	1.251.415	1.251.415	1.251.415	1.251.415
Retenciones	147.953	143.540	157.661	172.951	189.770
IMPUESTOS					
Iva	2.249.174	2.494.966	2.742.565	3.016.822	3.318.504
Renta	3.971.921	4.620.266	5.082.292	5.590.521	6.149.574
Industria y Comercio y Otros	224.413	246.854	271.540	298.694	328.563
OBLIGACIONES LABORALES	5.936.693	4.254.120	4.254.120	4.254.120	4.254.120
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>25.002.206</b>	<b>24.047.083</b>	<b>22.257.744</b>	<b>20.176.505</b>	<b>17.760.126</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662	20.475.662
RESERVAS	1.191.576	3.436.233	6.443.147	10.266.469	14.945.980
UTILIDADES					
Acumuladas	0	10.724.186	30.926.095	37.786.415	45.134.085
Del Periodo	10.724.186	20.201.910	6.860.320	7.347.670	7.705.693
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>32.391.424</b>	<b>54.837.990</b>	<b>64.705.225</b>	<b>75.876.217</b>	<b>88.261.420</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>57.393.630</b>	<b>78.885.074</b>	<b>86.962.968</b>	<b>96.052.721</b>	<b>106.021.546</b>

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

## 5.6 PUNTOS DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO

Se decidió calcular el punto de equilibrio anual, con el fin de establecer el número de unidades y el nivel de ingresos que requiere la empresa para cubrir sus costos fijos y variables sin obtener ganancia o pérdida. En este caso se determinaron el punto de equilibrio económico y el punto de equilibrio financiero.

**Cuadro 50. Proyección de puntos de equilibrio anual**

PUNTOS DE EQUILIBRIO		2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
<b>VENTAS</b>		<b>120.006.900</b>	<b>132.007.590</b>	<b>145.208.349</b>	<b>159.729.184</b>	<b>175.702.102</b>
Unidades Vendidas		28.404	31.244	34.369	37.806	41.586
<b>Precio de venta Unitario promedio</b>		<b>4.225</b>	<b>4.225</b>	<b>4.225</b>	<b>4.225</b>	<b>4.225</b>
<b>COSTOS Y GASTOS VARIABLES</b>						
Costos de Producción		36.669.564	40.003.161	44.003.477	48.403.824	53.244.207
Gastos de Administración		0	0	0	0	0
Gastos de Ventas		1.320.076	1.452.083	1.597.292	1.757.021	1.932.723
Costos y gastos variables unitarios promedio						
<b>Total Variables</b>		<b>37.989.640</b>	<b>41.455.244</b>	<b>45.600.769</b>	<b>50.160.846</b>	<b>55.176.930</b>
<b>Costo Unitario variable promedio</b>		<b>1.337</b>	<b>1.327</b>	<b>1.327</b>	<b>1.327</b>	<b>1.327</b>
<b>Participación Variables</b>		31,66%	31,40%	31,40%	31,40%	31,40%
<b>Tasa de Contribución</b>		68,34%	68,60%	68,60%	68,60%	68,60%
<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>						
Costos de Producción		13.483.911	13.675.245	13.675.245	13.675.245	13.675.245
Gastos de Administración		39.540.917	35.783.500	35.783.500	35.783.500	35.783.500
Gastos de Ventas		11.422.176	11.422.176	11.422.176	11.422.176	11.422.176
Gastos Financieros		1.682.573	1.387.378	1.050.616	666.436	228.161
Otros Gastos		0	0	0	0	0
<b>Total Fijos</b>		<b>66.129.577</b>	<b>62.268.298</b>	<b>61.931.537</b>	<b>61.547.357</b>	<b>61.109.082</b>
<b>Total Variables + Fijos</b>		<b>104.119.217</b>	<b>103.723.543</b>	<b>107.532.306</b>	<b>111.708.203</b>	<b>116.286.012</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO ECONOMICO</b>						
<b>\$ = Costos y Gastos Fijos</b>						
		<b>96.760.189</b>	<b>90.774.987</b>	<b>90.284.055</b>	<b>89.723.996</b>	<b>89.085.077</b>
<b>Tasa de Contribución</b>						
<b>\$ = Promedio mensual</b>		<b>8.063.349</b>	<b>7.564.582</b>	<b>7.523.671</b>	<b>7.477.000</b>	<b>7.423.756</b>
<b>Q = Costos y Gastos Fijos</b>		<b>22.901,82</b>	<b>21.485</b>	<b>21.369</b>	<b>21.236</b>	<b>21.085</b>
<b>Precio Unitario - Costos variables</b>						
<b>Q = Promedio mensual</b>		<b>1.908,48</b>	<b>1.790,43</b>	<b>1.780,75</b>	<b>1.769,70</b>	<b>1.757,10</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO</b>						
<b>\$ = C. y G. Fijos - Deprec y Amortiz. + Abonos + Utilidad</b>						
		<b>99.827.702</b>	<b>89.994.552</b>	<b>119.444.980</b>	<b>129.445.983</b>	<b>140.157.448</b>
<b>Tasa de Contribución</b>						
<b>\$ = Promedio mensual</b>		<b>8.318.975</b>	<b>7.499.546</b>	<b>9.953.748</b>	<b>10.787.165</b>	<b>11.679.787</b>
<b>Q = C. y G. Fijos - Deprec y Amortiz. + Abonos + Utilidad</b>		<b>23.627,86</b>	<b>21.300</b>	<b>28.271</b>	<b>30.638</b>	<b>33.173</b>
<b>Precio Unitario - Costos variables</b>						
<b>Q = Promedio mensual</b>		<b>1.968,99</b>	<b>1.775,04</b>	<b>2.355,92</b>	<b>2.553,18</b>	<b>2.764,45</b>

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

En la tabla 50 se aprecia la proyección del punto de equilibrio operativo (punto de equilibrio económico) y del punto de equilibrio financiero, en su evolución se observa que el punto de equilibrio operativo va cayendo en la medida en que va pasando los años, pues el aumento de la producción de la próximos periodos hace

que los costos unitarios fijos se reduzcan, permitiéndole un margen de equilibrio mayor a la empresa.

En el caso del punto de equilibrio financiero ocurre lo contrario, puesto que además de cubrir sus costos fijos operativos debe de asumir sus costos financieros (abonos de deuda y pago de dividendos), siendo estos últimos los que impulsan los puntos de equilibrio financiero de la empresa en cada año, debido al aumento de las utilidades que incrementa el pago de dividendos del negocio.

## 5.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

En este análisis se hace una valoración del proyecto, determinando sus razones financieras, al igual que su factibilidad económica, mediante los criterios de evaluación de proyecto, tales como: La TIR (Tasa Interna de Retorno), el VPN (Valor Presente Neto) y el B/C (Beneficio – Costo).

**5.7.1 Análisis de Indicadores Financieros.** Para la evaluación financiera del proyecto se toma como parámetros de evaluación los respectivos indicadores financieros del mismo, desde el punto de vista de liquidez, operativo, endeudamiento y rentabilidad.

**5.7.1.1 Análisis de Liquidez:** El análisis de liquidez busca evaluar las condiciones de riesgo que tiene la empresa para respaldar con sus activos de corto plazo (activos corrientes), sus obligaciones de corto plazo (pasivos corrientes).

### Cuadro 51. Fórmulas de Cálculo

LIQUIDEZ	CALCULO	UNIDAD
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	PESOS
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	PESOS
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	(\$000)

**Cuadro 52. Resultados de liquidez del proyecto**

INDICE	UNIDAD	31/12/2015	30/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>LIQUIDEZ</b>						
<b>RAZON CORRIENTE</b>	<b>PESOS</b>	2,52	2,34	2,20	2,32	2,88
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>PESOS</b>	2,50	2,32	2,18	2,30	2,85
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>(\$000)</b>	20.488.495	19.974.590	19.019.831	22.283.812	33.748.963

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

La evaluación de liquidez muestra el crecimiento de este indicador, evidenciando que de cada peso de deuda en el corto plazo que tiene cuenta con un promedio de dos pesos para cubrirla, lo cual le permite mantener un bajo riesgo de liquidez durante el periodo de evaluación.

**5.7.1.2 Análisis Operativo.** El análisis operativo se encarga de evaluar las condiciones del proyecto en cuanto a su rotación de cartera, de inventarios y de cuentas con pagar, con el que se pretende evidenciar su ciclo operativo y ciclo de caja. A continuación en las tablas 53 y 54 se muestran las respectivas formulas empleadas, al igual que sus resultados.

**Cuadro 53. Fórmulas utilizadas para el análisis operativo**

ACTIVIDAD	CALCULO	UNIDAD
<b>PERIODO PROMEDIO DE COBRO (RECAUDO)</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES PROMEDIO</b>	<b>DIAS</b>
	----- X 360 <b>VENTAS NETAS A CREDITO</b>	
<b>PERIODO PROMEDIO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS</b>	<b>INVENTARIO MATERIA PRIMA PROMEDIO</b>	<b>DIAS</b>
	----- X 360 <b>COSTO MATERIA PRIMA UTILIZADA</b>	

Fuente: Adaptado del texto Administración financiera de Oscar León García

**Cuadro 54. Resultados de las actividades operativas**

INDICE	UNIDAD	31/12/2015	30/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
PERIODO PROMEDIO DE COBRO (RECAUDO)	DIAS	0	0	0	0	0
PERIODO PROMEDIO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS	DIAS	4	3	3	3	3
PERIODO PROMEDIO DE PRODUCCION	DIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PERIODO PROMEDIO DE DESPACHO (VENTA)	DIAS	0	0	0	0	0
PERIODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES	DIAS	2	9	14	14	14

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

En el análisis operativo del negocio se observa que el ciclo operativo del negocio no supera los 30 días, aspecto que es necesario dado que por el tipo de negocio (de venta al público) se debe tener una mayor rotación del inventario, al igual que su efectivo, ya que sus ventas se esperan realizar de contado.

Por otro lado, a la proveeduría de la empresa se le cumple en promedio dentro del mes de la compra, lo que facilita las relaciones comerciales con este tipo de cliente externo.

**5.7.1.3 Análisis de Endeudamiento.** El endeudamiento mide el nivel de riesgo financiero que tiene el proyecto, el cual es importante a la hora de tomar decisiones de inversión, dado que mide el nivel de compromiso que tienen los recursos del propietario frente a los acreedores de la empresa.

**Cuadro 55. Fórmulas utilizadas para medir el endeudamiento del proyecto**

ENDEUDAMIENTO	CALCULO	UNIDAD
	TOTAL PASIVOS	
ENDEUDAMIENTO	-----	PORCENTAJE
	TOTAL ACTIVOS	
COBERTURA DE INTERESES	UTILIDAD OPERACIONAL	
	-----	PESOS
	GASTOS FINANCIEROS	

Fuente: Adaptado del texto Administración financiera de Oscar León García

**Cuadro 56. Resultados de Endeudamiento del Proyecto**

INDICE	UNIDAD	31/12/2015	30/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE	43,56%	30,48%	25,59%	21,01%	16,75%
COBERTURA DE INTERESES	PESOS	10,44	21,39	36,86	73,06	261,41

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

Se evidencia que el endeudamiento de la empresa se va reduciendo en la medida en que va pasando el tiempo, igualmente se alcanza una mayor cobertura de intereses, este comportamiento obedece a que la deuda de la empresa se va reduciendo y en la medida que pasa el tiempo no se espera obtener otro préstamo, pues se busca respaldar las necesidades de recursos con el flujo de caja operativo de la empresa y con los ahorros representados en las reservas estatutarias.

**5.7.1.4 Análisis de Rentabilidad.** La rentabilidad mide la efectividad de la empresa en términos del grado de ganancias que genera. Esta variable es fundamental, puesto que es la más analizada por los inversionistas a la hora de tomar alguna decisión.

**Cuadro 57. Formulas empleadas para el cálculo de la rentabilidad del proyecto**

RENTABILIDAD	CALCULO	UNIDAD
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$	PORCENTAJE
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$	PORCENTAJE
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$	PORCENTAJE
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$	PORCENTAJE
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} \times 100$	PORCENTAJE

Fuente: Adaptado del texto Administración financiera de Oscar León García

**Cuadro 58. Resultados de Rentabilidad del Proyecto**

INDICE	UNIDAD	31/12/2015	30/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	PORCENTAJE	58,21%	59,34%	60,28%	61,13%	61,91%
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	PORCENTAJE	14,64%	22,48%	26,67%	30,48%	33,95%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	PORCENTAJE	9,93%	17,00%	20,71%	23,94%	26,63%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	PORCENTAJE	30,61%	37,61%	44,53%	50,69%	56,26%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	PORCENTAJE	36,79%	40,93%	46,47%	50,39%	53,02%

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.



Analizando la evolución de rentabilidad del proyecto se evidencia un significativo crecimiento, evidenciado especialmente desde el segundo año de operación (2016). Adicionalmente se observa un buen margen bruto de utilidad, el cual se ve reducido después de cubrir sus gastos operativos, los cuales son altos debido a sus gastos de venta, ya que las inversiones en publicidad son necesarias para enfrentar a una gama de competidores altamente reconocidos y diversificados. Sin embargo la rentabilidad del activo y del patrimonio muestra retornos altos del proyecto, incluso por encima de la rentabilidad esperada por el inversionista, la cual se calculó en un 13,87%.

**5.7.2. Análisis de Factibilidad Económica del Proyecto.** Para analizar la factibilidad económica del proyecto se evalúa con el método del flujo de caja libre operativo, el cual consiste en traer a valor presente los flujos de caja libres generados por la empresa en el futuro, con su respectivo costo de capital, el cual ya fue determinado al comenzar este capítulo. A continuación en la tabla 59 se muestra inicialmente la proyección del flujo de caja libre del proyecto mediante el método indirecto.

**Cuadro 59. Proyección del Flujo de caja libre del Proyecto**

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	INVERSION INICIAL	1	2	3	4	5
UTILIDAD DEL PERIODO EN PESOS CONSTANTES		11.915.762	22.446.566	30.069.144	38.233.222	46.795.103
+ DEPRECIACIONES DEL PERIODO		2.683.083	2.927.000	2.927.000	2.927.000	2.927.000
+ AMORTIZACIONES DIFERIDOS DEL PERIODO		3.810.000	0	0	0	0
+ INTERESES CAUSADOS DEL PERIODO		1.682.573	1.387.378	1.050.616	666.436	228.161
<b>TOTAL GENERACION INTERNA DEL PROYECTO</b>		<b>20.091.419</b>	<b>26.760.944</b>	<b>34.046.760</b>	<b>41.826.658</b>	<b>49.950.264</b>
- INCR. CAPITAL NETO DE TRABAJO		7.120.692	1.467.828	-4.176.556	-4.595.839	-5.055.423
- INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		0	0	0	0	0
<b>= FCL DEL PROYECTO D.B/CIO.T DE LA DEUDA</b>	<b>-34.126.104</b>	<b>27.212.111</b>	<b>28.228.772</b>	<b>29.870.204</b>	<b>37.230.819</b>	<b>44.894.842</b>
<b>- SERVICIO DE LA DEUDA</b>						
ABONOS A CAPITAL		-2.096.455	-2.391.650	-2.728.412	-3.112.591	-3.550.866
INTERESES CAUSADOS DEL PERIODO		-1.682.573	-1.387.378	-1.050.616	-666.436	-228.161
INTERESES GANADOS		0	1.644.707	2.416.148	2.956.648	2.977.381
PRESTAMO BANCARIO	13.650.442	0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DE LOS PROPIETARIOS</b>	<b>-20.475.662</b>	<b>23.433.083</b>	<b>26.094.452</b>	<b>28.507.324</b>	<b>36.408.439</b>	<b>44.093.194</b>

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

Después de calcularse los flujos de caja libre del proyecto que son los que respaldan los pagos de obligaciones financieros y de dividendos, se procede a descontar esos flujos de efectivo con los respectivos costos de capital para traerlos a valor presente y de esta manera con los criterios financieros utilizados en la evaluación determinar su factibilidad económica.

A continuación en la tabla 60 se muestran estos cálculos con sus respectivos criterios de evaluación.

#### Cuadro 60. Factibilidad económica del proyecto

CRITERIOS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	Inversion	1	2	3	4	5
FLUJOS DE CAJA LIBRE DESCONTADO	-34.126.104	24.151.618	22.236.170	20.882.869	23.101.415	24.723.869
COSTO DE CAPITAL DEL NEGOCIO	12,67%					
VALOR PRESENTE INGRESOS	115.095.940					
VALOR PRESENTE NETO	80.969.836					
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO	61,40%					
RELACION BENEFICIO/COSTO	2,37					

Fuente: Adaptado a la Herramienta financiera del profesor Ricardo Astudillo.

La tabla 60 muestra que los criterios de evaluación del proyecto (VPN, TIR y B/C) son favorables, puesto que se alcanza una tasa interna de retorno (TIR = 61,4%) superior a los costos de capital de la empresa (12,67%), al igual que la rentabilidad mínima esperada por el inversionista (13,87%). Lo que genera un valor presente neto (VPN) o Utilidad de \$80.969.836 que en términos de beneficio/costo (B/C) significa que por cada peso invertido en este proyecto se genera 2,37 pesos. Por lo tanto, así como se encuentra planteado este proyecto se convierte en una buena alternativa de inversión.

### 5.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Otra medida de evaluación que se debe considerar en el proyecto es a través de la evaluación de los diferentes escenarios en que se puede encontrar el mismo, dado que puede suponer situaciones de alto riesgo (escenario pésimo) o situaciones de alta favorabilidad (escenario óptimo).

En la tabla 61 que se muestra a continuación aparecen las variables más críticas que pueden afectar positiva o negativamente el proyecto. Para ello se muestra las cifras tentativas que podrían esperarse en un escenario óptimo y en un escenario pésimo.

### Cuadro 61. Escenarios del proyecto

<b>Variables Críticas</b>	<b>Esperada</b>	<b>Optimo</b>	<b>Pesimo</b>
Variación en ventas	10,0%	12%	2%
Variación en tasa de interes	14,5%	12,0%	16,5%

En la tabla 61 se evidencia que las variables más críticas del proyecto tienen que ver con la variación de sus cantidades vendidas y la variación de las tasas de interés.

Se presenta el escenario esperado que fueron las cifras con las cuales se evaluó el proyecto, igualmente las cifras del escenario óptimo y del escenario pésimo.

Dado que el sector va ligado al comportamiento del consumo en la economía, se puede presentar un escenario óptimo donde pueda alcanzar cifras alentadoras en sus ingresos a través de un mayor crecimiento en cantidades vendidas, igualmente se vea favorecido por sus costos financieros donde estos se puedan mantener constantes o incluso por debajo de las cifras esperadas.

Por otro lado, puede existir un escenario pesimista donde las condiciones del mercado interno no sean favorables para el proyecto, en esta situación se puede dar el caso en que el crecimiento de las cantidades vendidas no alcancen a crecer dentro de las cifras esperadas, dado que se incrementa la competencia, incluso se da el caso en que sus costos financieros crezcan por encima de lo proyectado.

Con estos escenarios se procede a presentar los resultados de dichas variables en la tabla 62 para determinar el grado en que se encontraría el proyecto.

### Cuadro 62. Resultados del proyecto en los escenarios optimo y pésimo

<b>VARIABLE</b>	<b>Unidad</b>	<b>SITUACION ESPERADA</b>	<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>
<b>Criterios del proyecto</b>				
TASA INTERNA DE RETORNO	PORCENTAJE	61,40%	76,30%	11,24%
VALOR PRESENTE NETO	(\$000)	80.969.836	99.261.547	(2.512.394)
RELACION BENEFICIO/COSTO	VECES	2,37	2,85	0,81

En la tabla 62 se compara los resultados del análisis de sensibilidad realizado en los diferentes escenarios que puede presentar el proyecto. En él se evidencia que en un escenario optimo como el que se describió anteriormente, el proyecto podría alcanzar muy buenos resultados, alcanzando una rentabilidad de 76,3%, el cual es muy superior a su rentabilidad esperada (61,4%).

En el caso del escenario pesimista se evidencia unos resultados poco alentadores para el proyecto donde su rentabilidad (11,24%) no alcanza a generar las ganancias suficientes para cubrir sus costos de capital y la rentabilidad de los propietarios. Incluso su tasa de beneficio costo cae a 0,81 pesos por cada peso invertido.

## 6. INNOVACIÓN

Dado que el mercado de postres y tortas es competido en el ámbito local, el efecto innovador del producto (postre y torta diabética) que se propone en el proyecto marca una importante diferencia frente a las empresas que comercializan productos tradicionales.

En este sentido los competidores se han enfocado mucho en los aspectos culinarios, sin embargo, este proyecto se diferencia de ellos porque se busca una integración entre la parte comercial y científica mediante la asesoría de expertos nutricionistas en el tema de pacientes diabéticos, donde se intenta entregar un producto con todas las condiciones médicas necesarias que tienda a mejorar el nivel de vida de estas personas, desarrollando productos que sean acordes a sus necesidades.

Sin embargo, la novedad de un producto no debe ser la única innovación que debe proponer una empresa para distinguirse de sus principales competidores del mercado, ya que como se ha venido diciendo en los análisis, el sector de productos alimenticios saludables viene creciendo en el mercado y por tanto van a existir más empresas que van querer ingresar al sector con productos novedosos.

Es por ello, que también se ha propuesto una estrategia de servicio novedosa que por ahora pocas empresas del sector lo hacen. Es el caso de entregas especiales, la cual consiste en entregar los postres y tortas en forma de regalo a domicilio.

El cliente se comunica con la empresa para hacer el pedido y se le lleva en la zona urbana de Cali, incluso en las instituciones médicas en caso de ser necesario.

Este sistema de comercialización se realizará generalmente por teléfono o vía internet en las redes sociales y la página web del negocio. El pago se podrá realizar por giro local o directamente a la cuenta de la empresa.

## 7. IMPACTOS DEL PROYECTO

Dentro de la evaluación económica y social se tendrán en cuenta variables muy importantes como el aporte al desarrollo regional, la contribución que la empresa va a hacer mediante la generación de empleo y la infraestructura que va a aplicar para la realización del mismo.

### 7.1. IMPACTOS EN LA CADENA DE VALOR

La empresa a crear estará orientada no solo a satisfacer las necesidades generales del negocio sino también a contribuir con la sociedad mediante un compromiso que le permita ser percibida como una empresa de proyección, que no solo se preocupa por los intereses particulares de los integrantes de la misma sino que a su vez contribuye en la formación de valores y principios éticos que aplicaran todas las personas.

**Frente al estado.** Se va a contribuir con el pago de impuestos que se esperan sea cerca de un \$1.000.000 \$1.500.000 anuales.

**Frente a la comunidad.** Se crea una empresa amable socialmente que diversifica los espacios de entretenimiento y de alimentación saludable para aquellas personas que por alteraciones metabólicas o diabetes se han cohibido de visitar ciertos lugares comerciales donde no hay productos que satisfagan sus necesidades de salud.

**Frente a los consumidores.** Va a contar con una mayor oferta de productos reposteros para el paciente diabético, el cual va a mejorar su nivel de vida en la población caleña.

**Frente a los empleados.** Se va a contribuir con sus compensaciones legales mínimas, además de velar por su seguridad, física y social.

Se proporcionará oportunidades de desarrollo, brindándoles capacitaciones y promoviendo su desarrollo integral.

**Frente a la competencia.** Se va a promover la creación de ventajas competitivas en los sistemas productivos y comerciales, que permita mejorar la calidad del servicio y la atención a los clientes.

**Frente a los proveedores y acreedores.** Va a contribuir con mayores compras de materias primas, especialmente de frutas, favoreciendo la dinámica comercial del sector agrícola de la región y el país.

**Frente a los socios.** Va a contribuir con el aporte de utilidades para aquellas personas que desean invertir su dinero, esperando un mayor rendimiento del mismo. Para este caso se espera una rentabilidad patrimonial superior al 30%, lo cual es positivo para cualquier inversionista en Colombia.

**Frente a la propia empresa.** Se busca impulsar el crecimiento del negocio, de tal manera que este se convierta en un modelo de negocio tipo franquicia para que genere más empleo y desarrollo económico en el país.

## **7.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO.**

La empresa a crear tendrá un gran impacto en la generación de empleo tanto en Cali, generará inicialmente 3 empleos directos como de dos indirectos si se tiene en cuenta el contador y el mensajero de domicilios. La generación de empleo es alta debido a que el suministro de la materia prima se les comprará a pequeños y grandes productores de la región.

El empleo que se va a ofrecer no solo beneficiara a las personas que de una u otra forma van a tener relación laboral con la empresa, sino a su vez a la empresa misma porque en la actualidad el gobierno está ofreciendo incentivos tributarios a las empresas comprometidas con el desarrollo y generación de empleo en la región.

## 8. CONCLUSIONES

- Se concluye que mediante el desarrollo del proyecto y con base en los objetivos propuestos inicialmente, la comercialización de postres y tortas para diabéticos en la ciudad de Cali, es factible desde el punto de vista comercial, técnico, organizacional, legal y financiero, por lo tanto es viable para los inversionistas.
- El estudio del mercado arrojó que la producción de postres y tortas para diabéticos en la ciudad de Cali, todavía es incipiente, incluso la mayoría de encuestados (75%) afirmó que no sabe o no conoce algún negocio que produzca este tipo de productos.
- En el análisis del mercado se pudo establecer que el crecimiento del sector de alimentos saludables de productos como postres y tortas está teniendo una buena demanda en el mercado y que aún su oferta no ha podido satisfacer al mercado.
- De acuerdo a los estudios realizados se pudo establecer que el segmento de mercado al que se debe dirigir el producto son las mujeres y hombres diabéticos con edades entre 45 a 65 años de estrato 4 y 5 de la ciudad de Cali, aspecto que es positivo para el proyecto, dado que se concentra en un mercado de personas maduras que buscan una alimentación balanceada.
- Se estableció que el canal más adecuado para comercializar el producto es el canal directo, ya que generalmente se paga de contado y no tienen un alto poder de negociación como los clientes institucionales.
- Se plantea que la ubicación del punto de venta en un centro comercial cercano donde se encuentran las personas diabéticas es una buena estrategia de plaza, dado el fácil acceso y la comodidad para estos clientes.
- De acuerdo a los análisis realizados en la investigación del mercado se determinó que los productos de mayor demanda por los consumidores son los postres, las tortas, las mermeladas y los jugos naturales.
- Desde el punto de vista técnico se puede concluir que se cuentan con los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, como lo es, la localización,



tamaño óptimo de las instalaciones y distribución de la planta; así como también la maquinaria y equipos requeridos y su capacidad de producción, todos estos factores son claves para poder operar de manera acorde con los requerimientos del mercado y teniendo en cuenta la inversión realizada y así encaminar a la empresa por el logro de los objetivos propuestos.

- A nivel organizacional se examinó uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocio, debido a que la estructura administrativa debe ser efectiva para aumentar las probabilidades de éxito. Para ello se planteó el organigrama de la empresa, compuesto por 3 personas, que están distribuidas entre el personal administrativo, de producción y ventas, en niveles, salarios y grupos, se asignaron las respectivas funciones y responsabilidades a cada uno.
- En el ámbito legal se determinó que la empresa se debe constituir como una sociedad anónima simple (SAS) dada la flexibilidad legal que ofrece esta figura jurídica para un futuro ensanchamiento empresarial donde requiera una mayor capitalización. Además que no implica un alto riesgo para sus propietarios, ya que se responde hasta con el monto de los activos invertidos en la empresa, sin comprometer su patrimonio personal.
- En cuanto a la viabilidad financiera, el proyecto sustenta en sus cifras, resultados viables para los intereses de los inversionistas, ya que la tasa de retorno indica que la generación de los flujos por la operación y puesta en marcha de este proyecto, dejarán utilidades que harán recuperar la inversión en un período mínimo de dos años.

## 9. RECOMENDACIONES

- Hacer seguimiento constante a los clientes para estar al tanto de cambios en sus gustos, preferencias, necesidades y también medir el grado de satisfacción que les brinda los bienes y servicios ofrecidos por la empresa.
- Realizar constantes campañas publicitarias con el fin de promover los productos de la empresa y atraer un número mayor de clientes potenciales.
- Velar por la continuidad de la calidad del producto que se ofrece haciendo uso de excelentes procesos productivos.
- Estar al tanto de la innovación tecnológica y cambios en los procesos productivos para estar acorde con los requerimientos del medio y así alcanzar la eficiencia y eficacia.
- Realizar capacitaciones periódicas a los empleados con el fin de que estén actualizados y sean competitivos para la empresa.
- Se recomienda presentar el proyecto al Fondo emprender del Sena, en vista de que cumple con los requisitos para competir por los créditos que se ofrecen en esta institución. Adicionalmente sería un buen camino para comenzar desarrollándose como empresario, en vista que este es el tipo de personas que deben formar las instituciones de educación superior para ayudar a mejorar el nivel de vida de los ciudadanos.
- En el tema de liderazgo se podría incorporar mecanismos que permitan atraer talentos y personas expertas en el servicio para incrementar la calidad y ampliar el portafolio en vista de que estas personas tienen un alto conocimiento del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

Actividades de panadería y repostería. [En línea]: Bogotá, SIREM (Sistema de Información y Riesgos Empresariales), Supersociedades. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co).

Análisis del sector gastronómico en Colombia. [En línea]. Bogotá: Asociación Colombiana de la industria gastronómica, 2013. [Consultado 19 de mayo de 2014] Disponible en internet: <http://www.acodres.org/>

ARIAS E, ESPINOZA, J. Factibilidad para la creación de una empresa especializada en la fabricación y comercialización de postres para personas con alteraciones metabólicas en la ciudad de Bucaramanga. [CD-ROM]. Trabajo de grado en Gestión empresarial. Bucaramanga: Universidad industrial de Santander. Facultad de Administración, 2010. 1 CD-ROM.

Buen panorama para el sector gastronómico en Colombia. [En línea]. Bogotá: Portafolio.com.co, 2013. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2011-04-22/ARTICULOWEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4112782.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2011-04-22/ARTICULOWEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4112782.html)

Cali en Cifras 2011. [En línea]. Cali: MORALES G. 2012. p. 86. [Consultado 19 de mayo de 2014] Disponible en internet: [http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali\\_en\\_Cifras/Caliencifras2011.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf)

ESCANDON, Fernando. Mundo Gastronómico un nuevo negocio. En: Dinero, Bogotá. Agosto 31 de 2010, n° 285.

Estudio Nacional del Mercado Panificador en Colombia. [En línea]. Bogotá: Anipan 2012. [Consultado 19 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.anipan.org/index.php?pag=0003](http://www.anipan.org/index.php?pag=0003).

Informe del Sector de los Restaurantes en el Valle del Cauca. [En línea]. Cali Federación nacional de Comerciantes: 2010. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet:

<http://www.google.com.co/search?hl=es&q=El+sector+gastron%C3%B3mico+en+Colombia+ha+generado+ventas+fenalco&meta=>

KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. 4ª edición. Editorial Prentice Hall. 1998. p. 116.

Maquinaria para productos gastronómicos. [En línea]: MERCADOLIBRE.COM. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [www.mercadolibre.com.co](http://www.mercadolibre.com.co).

Productos Light un mercado gordo. [En línea]. Medellín. Martínez Paola: 2012. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [http://www.catering.com.co/ediciones\\_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf](http://www.catering.com.co/ediciones_catering/edicion5/tendenciaslight.pdf)

Reforma tributaria aprobada en el año 2013. [En línea]: Congreso de la República. Bogotá. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: [http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3258:reforma-tributaria-2013&catid=876:reforma-tributaria-2012-aplicable-2013&Itemid=](http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3258:reforma-tributaria-2013&catid=876:reforma-tributaria-2012-aplicable-2013&Itemid=)

SPIEGEL R, Murria. Estadística para todos. Madrid: Mc Graw Hill, 1.998.

Tendencias que guían el consumo de Pan en Colombia. [En línea]: Bogotá. TEAM.COM. 2013. [Consultado el 18 de mayo de 2014] Disponible en internet: <http://www.team.com.co/web/articulo/4-tendencias-que-guian-el-consumo-de-pasteleria-en-Colombia>